



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الرقم التسلسلي:
دفعه: 2025

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل.م.د)

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

دور أنماط القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي

دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة -

من إعداد:
إشراف:

- عمار براهيمية

- إيناس بوذراع
- دينا توايتية

لجنة المناقشة		
الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
هيبة الله أوريسي	أستاذ محاضر ب	رئيسا
عمار براهيمية	أستاذ التعليم العالي	مشرفا
عمر سعيدان	أستاذ محاضر أ	مناقشا

السنة الجامعية 2025/2024



شك

الشكر أولاً إلى الله عز وجل القائل في كتابه الكريم

{ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ }

سورة إبراهيم (الآية 7)

الحمد لله حمداً كثيراً حتى يبلغ الحمد منتهاه، الحمد لله على ما أنعم به علينا من توفيق وعون في إنجاز هذا العمل. فلك الحمد ربنا حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا.

ويطيب لنا أن نخص بالذكر مشرفنا الفاضل، الأستاذ **عمار براهمية**، الذي كان لنا مثلاً في الأخلاق والتواضع، ونموذجاً يحتذى به في الجد والاجتهاد. لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة وملاحظاته البناءة، فكان لنا خير سند وداعم طوال مراحل إعداد هذه المذكرة. له منا خالص الشكر والتقدير والعرفان.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء **لجنة المناقشة الأفاضل**، على قبولهم تقييم هذا العمل، وما بذلوه من جهد ووقت ثمين من أجل قراءته والتمعن فيه، ومما يقدمونه من نصائح وتوجيهات نعتبرها موضع اهتمام واعتزاز.

كما نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والامتنان إلى **أساتذة والطاقم الإداري** بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع، ولو بكلمة طيبة أو بدعوة خالصة.

❖ **إيناس بوذراع**
❖ **دينا توابتية**

إهداء

قال تعالى {يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

[المجادلة: 11]

ها قد رست سفينتنا وها نحن نقف اليوم على ضفاف في مرحلة طالما أنتظرناها طالما كانت أجمل الأحلام
فالحمد لله ما الذي ما سلكننا البداية إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققت الغايات إلا بفضلته.

أهدي نجاحي هذا.....

إلى من لا يطيب الليل إلا بشكره، ولا يطيب النهار إلا بذكره

الله عز وجل

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من سهرت وتعبت، إلى من كانت دعواتها نورا يضيء كل عتمة، إلى تلك الإنسانية العظيمة، إلى الوطن
الذي يحتويه بكل حنان، إلى صاحبة الصوت الهامس دائما "تستطيعين بإذن الله"

"أمي الحبيبة"

إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى عمود بيتنا، إلى وقع الأقدام والنداءات المتكررة، إلى

من يفتخر بنا بعد كل نجاح

"أبي الغالي"

أطال الله في عمركم وأدامكم تاجا فوق رؤوسنا



إلى الروح الخالدة في الذاكرة، إلى من كان تصطحبني في أولى خطوات دراستي، إلى من كانت تجالسني وهي تطهو أجمل الأكلات إلى من كنت وفي كل فرحة أو حزن أتمنى وجودها بجانبني إلى من أردد في نفسي "فرحتي ينقصها وجودك ونجاحي ينقصه فخرك بي"

" جدتي رحمها الله "

إلى ضلعي الثابت، إلى العروق المتينة، إلى الشجرة التي امتد منها ظلي، إلى من نتشارك معا نفس الملامح

" إخوتي الأعزاء "

إلى جداري المتين، إلى الداعمين الساندين لي في كل وقت إلى الآذان الصاغية ، إلى الذين يؤمنون بنجاحي رغم كل تعث، إلى من هونو تعب الطريق وشجعوني على المثابرة

" محمد وسارة "

أدامكم الله سندا لي

إلى شركة دربي، إلى صديقة المواقف لا السنين، إلى العوض عن كل الرفقاء، إلى أنيسة روحي إلى من جمعتنا أجمل الأيام، إلى من تعالت معها صوت الضحكات، إلى من كانت ضماد كل تعب وشريكة كل فرح

" حبيبتي دينا "

وفي الأخير إلى نفسي التي تعبت وصبرت وثابرت ها نحن اليوم نجني ثمار تعب السنين وحتما من قال أنا لها وإن أبت رغما عنها أتى بها

إين ————— أس

بو ذ ر ا ع



إهداء

أشهدناكم بالأمس أننا لن نبرح حتى نبلغ، والآن نشهدكم أننا بلغنا

ومن قال أنا لها نالها وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها فالحمد لله حبا وشكرا وامتنان على البدء والختام.
إلى نفسي التي صبرت حين ضاقت، وثابرت حين تعثرت، وآمنت بأن لكل مجتهد نصيب، أصابت سهامنا هذه
المرة وهذا ثمرة إيمانك فهنينا لك.

إلى من جعل اسمه يُكلل بكل فخر، إلى من علمني العطاء دون إنتظار، من حصد الأشواك عن طريقي ليمهد لي
درب العلم بكل حب ووفاء

"أبي الغالي"

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها، الى صديقتي الأولى الإنسانية العظيمة التي لطالما
كانت سندي الذي لا يميل

"العظيمة أمي"

إلى من كانوا قوتي في وقت الإنكسار وطمأنينتي لحظات التعب، نجاحي اليوم لا يذكر من دونكم، فأنتم جزء من
كل خطوة قطعناها

"إخوتي وأخواتي"





إلى نعم الشريك ورفيق الحلم والمستقبل، إلى من شجعني بكلماته و دعمني دعما غير مشروط، إلى من كان حاضرا بقلبه وآمن بي في كل خطوة رفيق حاضري ومستقبلي

"خير الدين"

إلى من كان لوجودها أثرا كبيرا في تجاوز التحديات، إلى من تقاسمنا الذكريات بحلوها ومرها، ومن رافقتني خلال أجمل أيام الحياة زميلتي وشريكة الجهد والمثابرة

"بوذراع ايناس"

إلى أولئك الصّامدين الذين يُطاردون الحُلم وسط الرماد، ويكتبون حروف العلم تحت دخان القصف ويزرعون الأمل في أرض إرتوت بدماء الشهداء، إلى من حوّلوا الألم إلى إرادة والعجز إلى تفوّق، إن كانت شهادتي وتخرجي ثمرة جهد فإن صمودكم اليوم شهادة بطولة للعظماء

"إلى طلبة فلسطين الحرة"

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

دينا توابتية





الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
	بسملة
	شكر و عرفان
	الفهرس العام
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ-ي	مقدمة
الفصل الأول: الاطار الفكري والنظري المتعلق بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي	
30	تمهيد
73-32	المبحث الأول: نظريات القيادة الإدارية ومكوناتها
32	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية
34	المطلب الثاني: مكونات القيادة الإدارية
36	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية
37	المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية وعوامل اختيارها
50-45	المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي واستراتيجياته
45	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي
48	المطلب الثاني: مكونات التغيير التنظيمي
48	المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي (Kurt Lewin)
50	المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي
56-52	المبحث الثالث: بيئة التغيير التنظيمي وقيادته
52	المطلب الأول: بيئة التغيير التنظيمي
52	المطلب الثاني: مفهوم قيادة التغيير التنظيمي
55	المطلب الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي
56	المطلب الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي
59	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تبسة-	
51	تمهيد

66-63	المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-تبسة-
63	المطلب الأول: نشأة وتطور الكلية
64	المطلب الثاني: مهام وأهداف الكلية
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية
66	المطلب الرابع: القيادات المسؤولة عن إدارة الكلية
79-71	المبحث الثاني: اجراءات الدراسة الميدانية
71	المطلب الأول: حدود الدراسة
71	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
72	المطلب الثالث: أداة الدراسة ومدى صدقها وثباتها
79	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
103-83	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
83	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (الإلتواء والتفطح)
83	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج خصائص العينة
89	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج محور القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي
103	المطلب الرابع: اختبار مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة
112	خلاصة الفصل
114	خاتمة
120	قائمة المراجع
130	الملاحق
174	الملخص



فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-2	تداول الإستبيان	72
2-2	الأساتذة المحكمين	73
3-2	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي	74
4-2	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي	74
5-2	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الافتراضية والتغيير التنظيمي	75
6-2	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي	75
7-2	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الحرة والتغيير التنظيمي	76
8-2	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي	76
9-2	معامل الارتباط بين فقرات التغيير التنظيمي	77
10-2	مصفوفة بيرسون للمحورين	78
11-2	إختبار ألفا كرونباغ لأداة الدراسة	78
12-2	درجات مقياس ليكارت الخماسي	80
13-2	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفلطح)	83
14-2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	83
15-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة الإبداعية	90
16-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة التكنولوجية	91
17-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة الافتراضية	92
18-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة التحويلية	94
19-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة الحرة	95
20-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة الديمقراطية	96
21-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور القيادة الإدارية	98
22-2	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن محور التغيير التنظيمي	98
23-2	نتائج إختبار الفرضية الفرعية بين المتغيرين القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي	103

104	نتائج إختبار الفرضية الفرعية بين المتغيرين القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي	24-2
105	نتائج إختبار الفرضية الفرعية بين المتغيرين القيادة الإبتراضية والتغيير التنظيمي	25-2
106	نتائج إختبار الفرضية الفرعية بين المتغيرين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي	26-2
107	نتائج إختبار الفرضية الفرعية بين المتغيرين القيادة الحرة والتغيير التنظيمي	27-2
108	نتائج إختبار الفرضية الفرعية بين المتغيرين القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي	28-2
109	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية بين المتغيرين أنماط القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي	29-2
109	ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة من حيث قبولها ورفضها	30-2



فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٥	نموذج الدراسة	01
35	مكونات القيادة الإدارية	1-1
38	عوامل اختيار النمط القيادي	2-1
65	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	2-2
84	التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة	3-2
85	التمثيل الدائري لمتغير السن لأفراد عينة الدراسة	4-2
86	التمثيل الدائري لمتغير الخدمة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة	5-2
87	التمثيل الدائري لمتغير الرتبة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة	6-2
88	التمثيل الدائري لمتغير المؤهل لأفراد عينة الدراسة	7-2



فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
130	إتفاقية تربص	1
132	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	2
133	الاستبيان	3
138	اختبار معامل برسون	4
144	ألفا كرونباغ	5
149	اختبار التوزيع الطبيعي	6
151	معالجة خصائص العينة	7
156	التكرارات والاحرافات والمتوسطات الحسابية	8
167	الإنحدار الخطي البسيط	9
173	إذن بالطباعة	10

٥٠

مقدم

يتسم عالم اليوم بعدم الإستقرار وتسارع التطورات المستمرة في كافة مجالات الحياة، خاصة ما تعلق بالتحويلات الإقتصادية وصعوبة تدارك ضغوطها المختلفة لدرجة التعقيد المتزايد والتغير المستمر، ما جعل علماء الاجتماع يكدون " أن الشيء الوحيد الذي لا يتغير هو التغير نفسه والتغيير سنة كونية"، ونتيجة لوتيرة التغير العالية التي تطبع الواقع المؤسسي الحديث والتحويلات الديناميكية في بيئة الأعمال المعاصرة خاصة في ظل الإنفتاح التكنولوجي والتطور المعرفي الأمر الذي عقد القدرة على التكيف مع هذه التغيرات يشكل إحدى أبرز العقبات الجوهرية التي تواجهها المنظمات في الوقت الراهن.

من هذا المنطلق، يبرز التغيير التنظيمي كخيار استراتيجي لامناص منه تفرضه مقتضيات التكيف مع التحويلات المتسارعة والمتطلبات المتجددة وتجاوز الجمود وضمان التلائم والانسجام الفعال مع مستجدات عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، حيث أكد العديد من علماء ومفكري الإدارة أنعملية التغيير تعد من أهم عوامل البقاء ومواجهة التحديات المعاصرة والمستقبلية بكفاءة ويتحقق ذلك من خلال أحداث نقلة نوعية في الوضع التنظيمي القائم نحو نموذج مستقبلي يواكب مستلزمات التطورات والاتجاهات الحديثة. إذ أن فعالية التغيير التنظيمي تلازم بشكل جوهري مباشر بمدى كفاءة القيادة في دعم السيرورة التغييرية داخل المنظمة وتفعيل آليات التغيير بصورة منهجية لبلورة الجهود وتسخير الامكانات نحو تحقيق رؤية استشرافية مشتركة تمكن من توحيد المساعي والجهود التنظيمية ضمن سياق انجاح التحول وتحقيق أهداف التغيير التنظيمي المنشودة.

كما تسهم قيادة التغيير في التغلب على مظاهر المقاومة والجمود، من خلال بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير وتشكيل الاطار الذي يتم من خلاله تحفيز العاملين على الابتكار والتطور والانخراط الفعال في مسار التجاوب مع متداعيات التغيير في البيئة الإقتصادية وما تمليه من ضرورة التجديد المستمر.

❖ إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- ما مدى إسهام أنماط القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة ؟

❖ التساؤلات الفرعية:

تم تفكيك الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي: (مستوى معنوية $0.05 \geq \alpha$)

- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة ؟

- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الافتراضية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة بين نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة ؟
- هل يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة ؟

❖ فرضيات الدراسة:

- من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة ولمحاولة الإجابة عن التساؤلات الفرعية، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وإنجاح التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية:
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الافتراضية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال بعديها العلمي (النظري) والعملي (التطبيقي) كما يلي:

الأهمية العلمية: تستمد الدراسة أهميتها العلمية من كونها تتطرق لموضوعين هامين من موضوعات الإدارية الحديثة والتي حظيت باهتمام بالغ من رواد هذا المجال، وهما أنماط القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي. فالتغيير التنظيمي أحد التوجهات التي تفرضها التغيرات السريعة والتطورات المستمرة في البيئة إذ لا بد من امتلاك قيادة إدارية واعية تتمتع بخصائص ومهارات من شأنها المساهمة في تحقيق التغيير التنظيمي الفعال وتوفير الدعم والتحفيز الكافي لتوجيه الجهود والإمكانات لمواكبة التغيرات وتحقيق التلائم والانسجام مع المستجدات لضمان نجاح واستمرارية المنظمة وجعلها أكثر مرونة واستجابة وفعالية في تحقيق الأهداف المنشودة. ولذلك كان من الضروري صياغة اطار نظري عن القيادة الإدارية وعن التغيير التنظيمي والعلاقة بينهما التي تتجسد في قيادة التغيير التنظيمي، لتكوين نسق علمي متكامل في هذين المجالين وإنشاء قاعدة فكرية تسهم في تكوين قيادات ومنظمات مؤهلة تدعم التغيير البناء وتعمل على مواكبة عصر التطور والتغير المستمر.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تحديد مدى مساهمة أنماط القيادة الإدارية المتمثلة في القيادة الإبداعية، القيادة التكنولوجية، القيادة الافتراضية، القيادة التحويلية، القيادة الحرة، القيادة الديمقراطية في إنجاح التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة. كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في تحديد النمط القيادي الأنسب لتحقيق قيادة تغيير تنظيمي فعالة والوصول إلى التوصيات والمقترحات التي من شأنها مساعدة قيادة الكلية في تحديد التوجهات والممارسات الصحيحة التي قد تدعم التغيير وتوجيه الكلية نحو وضع مستقبلي أفضل ونقلها نحو مطاف المنظمات الحديثة والمعاصرة باعتبار أنها تبذل جهود محترمة لتحويل الكلية إلى كلية ذكية في نسختها الأولى في جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي بتبسة وتبنيها لتكنولوجيات الحديثة ودمجها في أسلوب العمل والتدريس وامتلاكها لقاعدة لوجيستية تكنولوجية قادرة على صنع الفارق وتحسين الأداء.

❖ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور أنماط القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، وذلك من خلال الأهداف التالية:

- عرض الاطار النظري المتعلق بكل من أنماط القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.
- تحديد العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي وابرار مدى مساهمتها في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية.
- معرفة الأنماط القيادية وتحديد دورها في إنجاح قيادة التغيير التنظيمي.

❖ دوافع اختيار الموضوع:

- **دوافع ذاتية:** الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي. والرغبة في تحديد ودراسة العلاقة بينهما انطلاقا من التطرق إلى الأنماط القيادية التقليدية والحديثة وابرار مدى مساهمة كل نمط في تفعيل قيادة تغيير ناجحة في ظل التحديات المعاصرة. وكون هذا الموضوع جدير بالدراسة وله علاقة مباشرة مع التخصص ويشجع واقع الكلية باعتبارها تدعم التغيير وتتوجه نحو الوصول إلى كلية ذكية .

- **دوافع موضوعية:** يعتبر موضوع دور أنماط القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي أحد المواضيع الهامة التي يتوقف عليها نجاح المنظمات وضمان مواكبتها للتغيرات المتسارعة وتحقيقها لواقع أفضل.

❖ منهج الدراسة:

تم الإعتماد على أسلوب المنهج دراسة الحالة للتطرق القاعدة النظرية والتعريف بمختلف المفاهيم المتعلقة بأنماط القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي و لإسقاط الجانب النظري على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير – جامعة تبسة- من خلال الإعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss.v26.

❖ حدود الدراسة:

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، تم تحديد حدود الدراسة في مايلي:

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على تحديد دور أنماط القيادة الإدارية كمتغير مستقل انطلاقا من أبعادها المتمثلة في أنماط القيادة الإدارية (القيادة الإبداعية، القيادة التكنولوجية، القيادة الافتراضية، القيادة التحويلية، القيادة الحرة، القيادة الديمقراطية) في إنجاح التغيير التنظيمي

كمتغير تابع وتحقيق قياد تغيير فعالة بهدف الوصول إلى كلية مرنة ومبدعة توازن بين أهدافها المستقبلية وامكانياتها والتغيرات التي تفرضها البيئي الداخلية والخارجية خاصة في عصر التطورات التكنولوجية المتسارعة.

الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة التطبيقية على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

الحدود الزمانية: تم انجاز الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2024 .

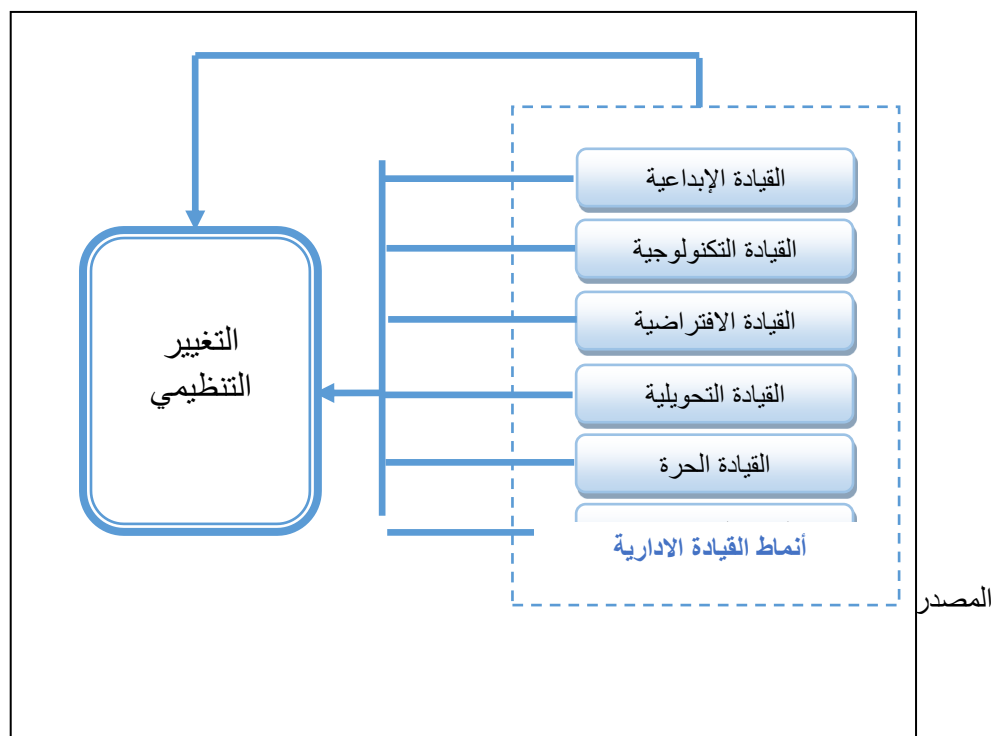
❖ نموذج الدراسة:

تناولت الدراسة البحث في دور أنماط القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة تبسة - بالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** أنماط القيادة الإدارية (القيادة الإبداعية، القيادة التكنولوجية، القيادة الافتراضية، القيادة التحويلية، القيادة الحرة والقيادة الديمقراطية) .
- **المتغير التابع:** التغيير التنظيمي.

ويمكن عرض تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل 01: نموذج الدراسة



❖ هيكل الدراسة:

لمعالجة الموضوع ومن أجل ضبط العمل تم تقسيم الدراسة وفق الهيكل التالي:

- مقدمة
- الفصل الأول: سوف يتم التطرق إلى الإطار الفكري والنظري المتعلق بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي وذلك بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث وفق الترتيب الموالي:
 - نظريات القيادة الإدارية ومكوناتها؛
 - ماهية التغيير التنظيمي واستراتيجياتها؛
 - بيئة التغيير التنظيمي وقيادته.
- الفصل الثاني: يتناول الدراسة الميدانية، حيث سيتم اسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي من خلال تحليل نتائج الاستبيان، مما يتيح لنا التعرف على آراء عينة الدراسة بخصوص موضوع البحث، كما سيتم التطرق إلى طريقة الدراسة وأدواتها، يلي ذلك عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.
- خاتمة

❖ الدراسات السابقة:

- 1- دراسة عيسى نبوية: بعنوان القيادة الإدارية ودورها في إنجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة دراسة حالة وحدة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة بمغنية، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2023.
- تناولت هذه الدراسة دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال التعرف على مدى قدرة القادة على تطبيق دورهم كقادة تغيير في جوانب العملية الإدارية (الجانب التنظيمي، الجانب الإنساني، القيادة ودورها في بناء فرق العمل، القيادة ودورها التدريبي والتعليمي) ومساهمتها في إنجاح التغيير التنظيمي. تمت الدراسة على مستوى عينة من عمال المؤسسة (151 عامل). تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- تسعى المؤسسة لتطبيق أساليب ومهارات القيادة الإدارية وتنميتها وتحفيز الموظفين أكثر على الانضباط وحث روح المبادرة والولاء، من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الابتكار وطرح أفكارهم ومقترحاتهم؛
 - من متطلبات نجاح التغيير التنظيمي والتغلب على مقاومته هو تطبيق نظام التعلم والتكوين المستمر للعمال والرؤساء، وكذا توفير الحوافز المادية والمعنوية لتشجيعهم على قبول التغيير؛
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.

2- دراسة بوطرفة سورية، بوطرفة عواطف: بعنوان القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 7، العدد 1، 2022.

➤ تناولت هذه الدراسة أهمية القيادة التحويلية كأحد أهم مداخل إحداث التغيير التنظيمي، وأبرزت دورها الفعال في المنظمة. حيث استخدمت الباحثتان الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي لدراسة عينة عشوائية (145 عامل بمؤسسة اسمنت تبسة) واستبيان تضمنت 28 عبارة تغطي المتغيرات التالية: محور القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير الكاريزمي، الدافع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي ومحور التغيير التنظيمي بمجالاته (التغيير الهيكلي، التغيير التقني، التغيير الثقافي، تغيير الأفراد) وتم تحليلها باستخدام spss.v26. توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:

- نقص إدراك عاملي المؤسسة محل الدراسة بأهمية القيادة التحويلية والتزامهم بأساليب تقليدية وروتينية؛

- تركيز القيادة التحويلية على مبدأ التغيير الجذري في فكر وثقافة المنظمة؛
- نقص التحفيز وتشجيع العاملين على التغيير والابتكار والإبداع؛
- غياب القيادة التحويلية في المنظمة أدى إلى غياب التغيير الثقافي.

3- دراسة بوطرفة سورية: بعنوان "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.

➤ اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على نموذج افتراضي تم بناؤه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات المتعلقة بالموضوع في إطار الفرضية الرئيسية، حيث اعتبرت أن لقيادة التغيير وخصائص القادة دور محوري في نجاح المنظمة. خاصة أسلوب القيادة التحويلية وتمت الدراسة في ثلاثة مؤسسات اقتصادية (سوميفوس، نفطال واتصالات الجزائر) وعلى عينة بحجم (668 موظف) واستبانة مكونة من 37 فقرة موزعة على 09 أبعاد (إدراك مفهوم القيادة التحويلية، التأثير الكاريزمي، الدفع الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي، التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، تغيير المستخدمين، التغيير الثقافي) وتم تحليل نتائج هذه العينة باستخدام spss.v22 ، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتمد المؤسسات قيد الدراسة بنسبة قليلة على القيادة التحويلية؛
- نجاح القيادة التحويلية بالمؤسسات محل الدراسة مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية وأخلاقية ومعرفية؛
- كما قادت الدراسة توصية بضرورة الإستجابة السريعة للتغييرات.

4- دراسة زوامبية عبد النور، قيرع سليم: بعنوان دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 02، 2011.

تناولت هذه الدراسة مدى مساهمة القيادة الإدارية في إنجاح عملية التغيير مع إبراز الشروط والمقومات الضرورية لنجاح هذه العملية، كما قدم الباحثين عنصر قيادة التغيير بإعتبارها العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي والقيادة الإدارية. وتم التوصل إلى وجود علاقة وطيدة بين القيادة والتغيير فوظيفة القائد الرئيسية تكمن في تحقيق التغيير الإيجابي للمنظمة.

5- دراسة وفيق حلمي الأغا: بعنوان "القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة"، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، 2010.

➤ تناولت هذه الدراسة دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي والفعال وإبراز العلاقة بين الأنماط القيادية الديمقراطية، بيروقراطية والحرية في إحداث التغيير التنظيمي على مختلف المستويات على مستوى الأفراد والجامعة والمنظمة ككل. حيث كانت الدراسة على مستوى عينة عشوائية (245 عامل) من القيادات في بنوك قطاع غزة وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- يسود النمط القيادي الديمقراطي في بنوك قطاع غزة ثم النمط البيروقراطي ويليه النمط الحر؛
- تلعب القيادة الإدارية دور كبير في إحداث التغيير التنظيمي على مختلف المستويات؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإنجاح التغيير التنظيمي الإيجابي؛
- توجد علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية وإنجاح التغيير التنظيمي؛
- توجد علاقة سالبة بين نمط القيادة البيروقراطية وإنجاح التغيير التنظيمي؛
- لا توجد علاقة بين القيادة الحرة والتغيير التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

1- Nonye Chukwuma & Dumisani Zondo, The Role of leadership style in Organisational change management: a literature review, 2024.

- تناولت هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، الاستشارية، الديمقراطية، البيروقراطية) وإدارة التغيير التنظيمي، وتم التوصل إلى:
- القيادة التحويلية تحفز الموظفين وتلهمهم وتعد من أكثر الأنماط القيادية فعالية في فترات التغيير؛ تلعب القيادة الإدارية دورا حاسما في توجيه المؤسسات أثناء التغيير. واختيار النمط القيادي الأنسب (التحويلية والديمقراطية) يسهم في إنجاح التغيير التنظيمي والأنماط المشاركة تزيد من تقبل الموظفين للتغيير عدا القيادة البيروقراطية التي تعيق تنفيذه.

2- Misheck Musaigwa, The role of leadership in managing Change, International Review of Management and Marketing, Vol 13, No 6, 2023.

➤ تقدم هذه الدراسة دور القيادة الإدارية في إنجاح عمليات التغيير التنظيمي، مع التركيز على المسؤوليات القيادية والإدارية وتسلط الضوء على أهمية التحفيز والتواصل والتخطيط الاستراتيجي في تحقيق التغيير الفعال. استخدمت الدراسة عينة تتألف من 10 مديري أقسام في مؤسسة مالية وتم جمع البيانات من خلال مقابلات هاتفية مما سمح بالتوصل إلى معلومات غنية حول دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، تم التوصل إلى أن القيادة تلعب دوراً أساسياً في إدارة التغيير من خلال تحفيز الموظفين، إنشاء رؤية للتغيير، التواصل الفعال، التخطيط للتغيير، خلق بيئة ملائمة للتغيير، الحصول على دعم الموظفين وقيادة الفريق من خلال القدوة.

3- Neil shah, A literature Review on leadership style and Organizational change management, journal of Business and management research, Vol2, No 2, 2023, p937-958

➤ تناولت هذه الدراسة تحليل شامل لتأثير أنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة الخادمة، القيادة الديمقراطية، القيادة الإستراتيجية، القيادة البيروقراطية، القيادة الاستشارية، القيادة التفويضية) على التغيير التنظيمي. تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر القيادة التحويلية الأكثر فعالية في تعزيز التغيير التنظيمي من خلال تحفيز الموظفين وتقديم رؤية ملهمة؛
- تركز القيادة التبادلية على المكافآت والعقوبات، وقد تكون فعالة لإنجاح التغيير التنظيمي في البيئة التي تتطلب وضوحاً في تقسيم الأدوار والمسؤوليات؛
- تعزز القيادة الخادمة من رضا الموظفين وتزيد من التزامهم نحو التغيير من خلال تحقيق احتياجاتهم؛
- تشجع القيادة الديمقراطية على المشاركة وتزيد من فعالية الموظفين في إنجاح التغيير التنظيمي وقبول التغييرات المقترحة؛
- تعيق القيادة البيروقراطية عملية التغيير التنظيمي بسبب تمسكها بالإجراءات الروتينية؛
- تؤدي القيادة التفويضية إلى نقص التوجيه والدعم في مسلمات عملية التغيير التنظيمي؛
- القيادة التحويلية والقيادة الديمقراطية هما الأكثر فعالية لإنجاح التغيير التنظيمي.

4- David M.Herold, Donald B.Fedor, Steven Caldwell, the effects of transformational and change leadership on employee's

commitment to a change: A multivel study, Journal of applied Psychology, Vol 93, N2, pp 346-357. (2008).

➤ اعتمدت الدراسة على نظريتين أساسيتين القيادة التحويلية التي تركز على الهام الموظفين وتحفيزهم للتغيير من خلال رؤية مشتركة وقيادة التغيير Change leadership التي تشير إلى سلوكيات القادة خلال تنفيذ التغيير التنظيمي مثل إيصال الرؤية وتقديم الدعم الكافي لإنجاح التغيير وإزالة العوائق. حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير كل من نمط القيادة التحويلية وقيادة التغيير في مدى التزام الموظفين بالتغيير مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى الإدراكي لكل موظف. تمت الدراسة باستخدام استبيانات موزعة على عينة تقدر بـ 283 موظف يعملون في 32 وحدة تنظيمية مختلفة داخل شركة أمريكية. تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل من القيادة التحويلية وقيادة التغيير والتزام الموظفين للتغيير؛
- توجد علاقة ارتباط إيجابية قوية بين ادراك مستوى التغيير عند الموظفين وتأثير القيادة في تشكيل سلوكهم تجاه التغيير؛
- القيادة التحويلية تؤثر أكثر عندما ينظر إلى التغيير على أنه جوهري أو صعب.



الفصل الأول

الاطار الفكري والنظري المتعلق
بالقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

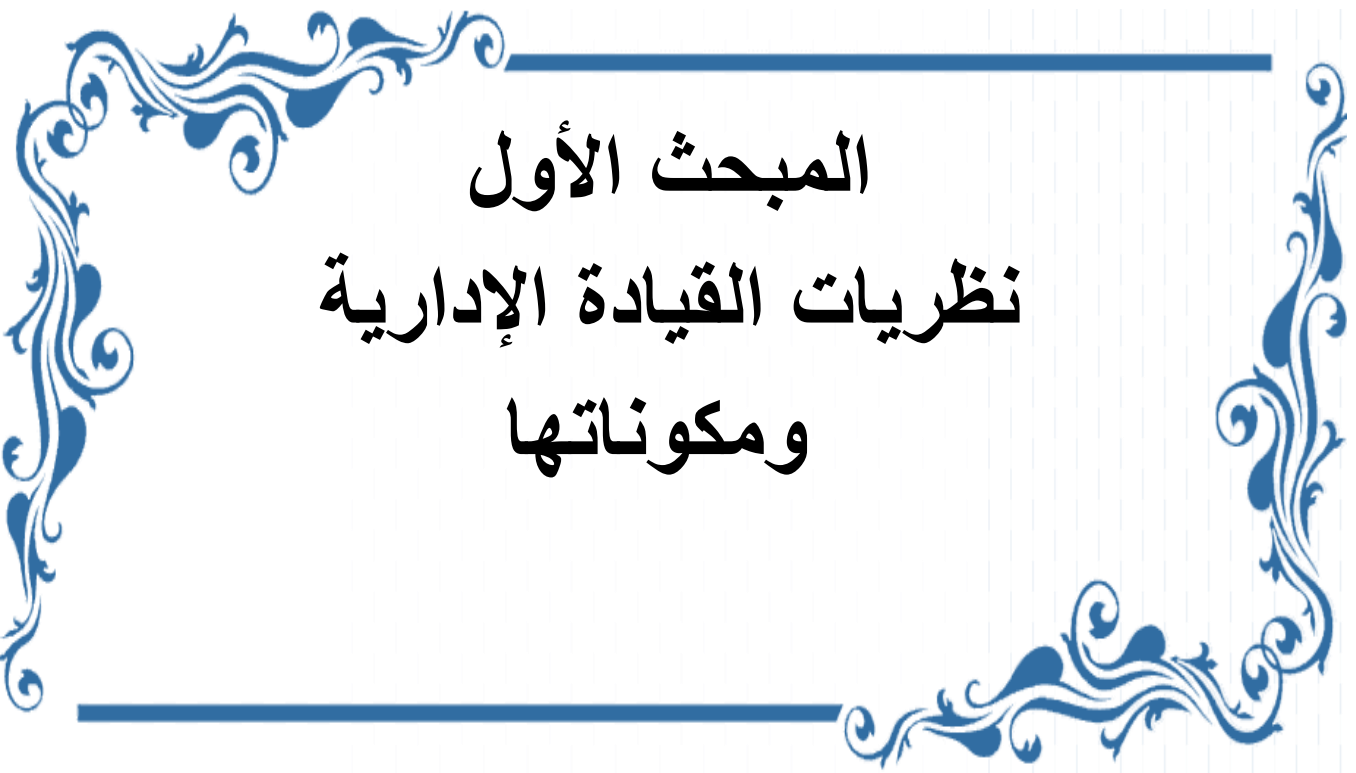


تعتمد المنظمات الحديثة في إطار سعيها لمواكبة التغيرات المتسارعة ومواجهة تعاضم تحديات البيئة الديناميكية، على القيادات الإدارية القادرة على دراسة وفهم الواقع التنظيمي واستشراف المستقبل بفعالية. إذ تعد القيادة الإدارية الجوهر الأساسي الذي تركز عليه المنظمات في توجيه الجهود وتعبئة الإمكانيات نحو تحقيق التكيف والاستجابة السريعة للتطورات التكنولوجية والإقتصادية والاجتماعية المتلاحقة.

ومن خلال قيادة عمليات التغيير التنظيمي بمستوياتها ومراحلها المختلفة، تسعى هذه القيادات إلى إرساء ممارسات عقلانية وواعية تعكس الرؤية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة بطريقة منهجية ومدروسة تضمن دعم مسارات التغيير وتحقيق التكيف مع مقتضيات التطور في عناصر البيئة الداخلية والخارجية. وفي هذا السياق، نبرز أهمية الإطارين الفكري والنظري لمفاهيم القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، لما لهما من دور في توفير الأسس العلمية لفهم وتفسير التغييرات التنظيمية وتوجيه الممارسات الإدارية نحو تحقيق الفعالية والاستدامة والتكيف المؤسسي.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى بناء قاعدة نظرية متينة من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، واستعراض أبرز النماذج والنظريات المرتبطة بهما، وكذلك إبراز العلاقة التفاعلية بينهما باعتبارها مفتاحاً لفهم كيفية قيادة التغيير بنجاح داخل المنظمات. حيث تم تقسيم الفصل الأول إلى مايلي:

- **المبحث الأول: نظريات القيادة الإدارية مكوناتها وتطورها؛**
- **المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي واستراتيجياته؛**
- **المبحث الثالث: بيئة التغيير التنظيمي وقيادته.**



المبحث الأول نظريات القيادة الإدارية ومكوناتها

تمهيد

تعد القيادة الإدارية أحد العناصر الأساسية والجوهرية لتطور واستمرار المؤسسات وفي ظل ما يشهده العالم وبيئات العمل من تغيرات متسارعة، أصبحت اليوم المنظمات بحاجة إلى قادة إداريين يملكون كفاءات عالية ويتمتعون وبقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة لمواجهة التحديات ومواكبة تلك التغيرات.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

عرفت القيادة الإدارية اهتمام الكثير من الباحثين حيث تناولتها العديد من الدراسات الأكاديمية بإعتبار أهميتها في نجاح المؤسسات الاقتصادية، لتقدم لها عدة تعاريف يتم تناولها كمايلي:

أولاً: تعريف القيادة الإدارية

1- القيادة

1-1 لغة:

قود: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف¹.

2-1 اصطلاحاً:

حسب ليكارت تعرف على أنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"².

2- القيادة الإدارية:

تعريف 1 " بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. فالقيادة الإدارية في هذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير في سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف"³.

¹ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري، لسان العرب، المكتبة العربية، الجزء 12، ص216.

²نسيسة حدوني، القيادة الإدارية وسيرورة الإتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، طور 3 في علوم الاعلام والإتصال، جامعة الجزائر3، 2017/2018، ص 21

³بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة 2، 2014، ص18.

تعريف 2" في الأساس هي عملية إنسانية، فهي علاقة بين البشر لذا فإن طباع القادة وأساليبهم الشخصية يكون لها أثر في نجاح العلاقة أو فشلها كذلك فإن طبائع الأفراد وظروفهم تتفاعل مع طبائع القادة لتحديد نتائج عملية القيادة"؛⁴

تعريف 3" هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم، وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة"؛⁵

تعريف 4" فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن وجهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على حث وتحفيز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه فعندما يمارس شخص ما التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومداركهم بالأهداف تتماشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية"؛⁶

تعريف 5" هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد"؛⁷

❖ من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة الإدارية هي قدرة القائد على التأثير في الآخرين وتنسيق جهودهم بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة استناداً على السلطة الرسمية المخولة له والصفات الشخصية التي يتمتع بها وقدرته على فهم سيكولوجية الأفراد.

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية

قال القائد الفرنسي نابليون (جيش من الأرانب يقوده أسد خير من جيش أسود يقوده أرنب) من هنا نتجلى لنا الأهمية البالغة للقيادة الموضحة فيمايلي:

- جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض باعتبارها ذات دور أساسي يمس جميع جوانب العمليات الإدارية؛
- تعتبر محرك أساسي لجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية؛⁸
- تعتبر حلقة وصل بين العاملين والخطط الإستراتيجية للمؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- هي الحيز الذي يربط بين كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛
- تعمل على استغلال نقاط القوة وتقليل نقاط الضعف السلبية؛
- حصر المشكلات والعمل على وضع حلول ملائمة؛
- المفاضلة بين آراء الموظفين عن طريق غربلة وتصفية ما تم طرحه؛

⁴ هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم الاقتصادية، كلية العلوم

الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، 2016/2015، ص22.

⁵ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2013، ص16

⁶ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2، 2012، ص21.

⁷ د. أيمن حسن الديراوي، د. أحمد فاروق أوغبين، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين - ألمانيا، الطبعة 1، ديسمبر 2021، ص39.

⁸ بلال خلف السكرنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سبق ذكره، ص 115، 114.

- تساعد على مواكبة التغيير مما يخدم تحقيق الأهداف.⁹

ثالثاً: خصائص القيادة الإدارية

إن أهم ما يجب أن يتوافر عليه القادة ما يلي:

- القدرة على التلاحم وخلق التفاعل بين الأفراد؛
- التنبؤ بالتغيرات والقدرة على مواجهة الظروف الطارئة؛
- إمكانية تنمية القدرات واكتساب المهارات والخبرات عن طريق التدريب؛
- امتلاك مجموعة من السمات الشخصية كالصحة والذكاء؛¹⁰
- الإقناع والقدرة على الاتصال والإحاطة بجوانب الأمور؛
- القدرة على التنسيق بين نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهاتهم.¹¹

المطلب الثاني: مكونات القيادة الإدارية (عناصر)

من خلال التعاريف اتضح أنه هناك خمسة عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة الإدارية والتي تتمثل فيمايلي:

- 1- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة الإدارية يتمتع بالمهارات الفكرية، السلوكية والفنية حيث يتولى قيادة الجماعة ويؤثر فيهم من أجل تحقيق الأهداف والقائد الناجح هو الذي لديه القدرة على خلق بيئة عمل محفزة لزيادة فعالية العاملين؛¹²
- 2- الجماعة (المرووسين): " حدد مفهومها ستيف سميث بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم"؛¹³
- 3- وجود هدف مشترك: تختلف الأهداف بين أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة بكل فرد فيها، مما يشكل صعوبة في كيفية معالجتها وتحفيزها بشكل يضمن إرضاء جميع الأطراف ويخدم الهدف الأساسي لعملية التأثير، ويسعى القائد إلى مجابهة هذا التعارض وخلق التعاون لتوحيد جهود الجماعة؛¹⁴

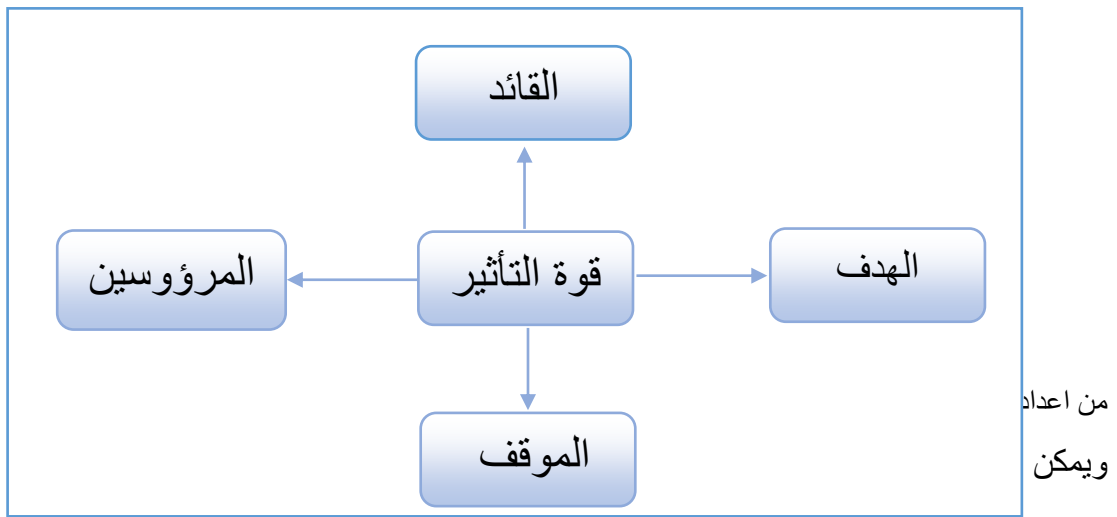
⁹وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة 1، 2015، ص 50، 51
¹⁰بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الإبداع المتميز بين القادة والمرووسين، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اجتماعية، كلية بن يوسف بن حدة - الجزائر، 1، 2013، ص 58
¹¹جرادة إبتسام، القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع المنظمات والمانجمنت، جامعة الجزائر - 2، 2017/2018، ص 39، 41.
¹²بيالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في نجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر - 3، 2019/2018، ص 10.
¹³سعيدة دوباغ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017، ص 16.
¹⁴بيالة سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في نجاح التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، مرجع سابق، ص 11.

4- الموقف: يتم فيه التفاعل بين القائد ومرؤوسيه للاتفاق والعمل على تحقيق الأهداف في ظل بيئة والظروف الداخلية والخارجية للمنظمة؛¹⁵

5- قوة التأثير: يعتبر لب القيادة الإدارية والحجر الأساسي فيها، ناتج عن التفاعل بين القائد والمرؤوسين ويستمد القائد تلك القوة من عدة مصادر نذكر منها:

- ✓ تأثير قوة الإكراه والإجبار؛
- ✓ تأثير قوة المكافأة؛
- ✓ تأثير قوة الإعجاب؛
- ✓ تأثير قوة الخبرة؛
- ✓ تأثير قوة التمثيل أو التفويض؛
- ✓ القوة الشرعية والقانونية (السلطة الرسمية).¹⁶

الشكل 1-1: مكونات القيادة الإدارية



...¹⁷ القيادة الإدارية = قائد + جماعة + أهداف + موقف + التأثير

¹⁵ كبريد عمار، القيادة الإدارية محرك للأداء الفعال بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة غرداية، مجلة الإبداع، المجلد 8، العدد 1، 2018، ص 79.

¹⁶ سعيدة دوباغ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، مرجع سابق، ص 17.

¹⁷ د. بن وهبة نورة، أ. هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، جامعة قاصدي - ورقلة، مجلة الفكر القانوني والسياسي،

المجلد 2، العدد 3، 2018، ص 348.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية

هناك العديد من النظريات في القيادة التقليدية الكلاسيكية والحديثة نذكر منها:

- 1- نظرية الرجل العظيم: هي أقدم نظرية في القيادة تعود أصولها إلى الفكر اليوناني والروماني، قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، من مسلماتها أن القادة "يولدون ولا يصنعون" "leaders are born not made" أي أن الشخصيات القيادية تولد قادة بسمات موروثة وليست مكتسبة، وأسقط المفكرون في ذات السياق القادة العسكريون والسياسيون الذين حظوا بقوة تأثير وولاء عظيمة؛¹⁸
- 2- نظرية السمات: ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم وهي من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة موضوع القيادة الإدارية حيث كان الاهتمام فيها يركز حول البحث عن الصفات الجسمانية والعقلية والنفسية التي يمتلكها القائد الناجح لتجعل منه عنصر تأثير وإقناع في الجماعة؛¹⁹
- 3- النظرية السلوكية: تفرض هذه النظرية أن "القادة لا يولدون وإنما يصنعون وأن القيادة الناجحة مبنية على سلوك معروف يمكن تعلمه" فإخفاق نظرية السمات في تقديم تفسير واضح لفعالية القيادة تحول اهتمام الباحثون إلى دراسة سلوكيات القادة بدلاً من السمات؛²⁰
- 4- النظرية الموقفية: نظراً لإخفاق النظريات السلوكية والانتقادات التي وجهت لها بدأ الباحثون في البحث عن تطوير نظريات جديدة، إن مسلمات هذه النظرية هي "أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية، القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف معينة، ومقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية" أي أن الموقف هو الذي يهيئ الأفراد ليكونوا قادة فالفرد يكون قائد في موقف دون الآخر؛²¹
- 5- النظرية التفاعلية: تجمع مسلمات هذه النظرية بين ما جاءت به نظرية السمات والنظرية الموقفية، فالقيادة الفعالة لا تعتمد على مجموعة السمات التي يمتلكها القائد في موقف قيادي معين بل تعتمد على قدرته في التفاعل الإيجابي مع أفراد الجماعة ومجموعة السمات التي يتمتع بها والإقناع بهذه السمات والقدرات.

¹⁸ هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، 2016/2015، ص34.

¹⁹ عبد الرحيم بوخلال، القيادة الإدارية - مفاهيم ونظريات، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 6، العدد 2، 2013 ص261.

²⁰ سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2016/2015، ص40.

²¹ د. زرزور براهيم، القيادة الإدارية، محاضرات في إدارة الأعمال، ثانية ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، 2025/2024، ص34، 35.

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يخلق التكامل لحل المشكلات وتحقيق الأهداف وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.²²

المطلب الرابع: أنماط القيادة الإدارية وعوامل اختيارها

تعد القيادة الادارية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة لما لها من دور في التأثير في الأفراد لتحقيق أهداف المنظمات، فقد حظيت باهتمام واسع مما أدى لظهور عدة تصنيفات لأنماطها يتم تناولها فيما يلي:

أولاً: تعريف النمط القيادي وعوامل اختياره

1- لغة: النمط في اللغة كما جاء في المعجم الوسيط الطريقة، والنمط: الطريق والجمع أنماط، ويشير أيضاً إلى الصنف والنوع والطرز؛

2- اصطلاحاً: عرفه أحمد ماهر بأنه " السلوكيات القيادية الصادرة عن القيادة سواء كانت أعمال حركية أو سلوكيات لغوية أو مشاعر وانفعالات وإدراك"؛

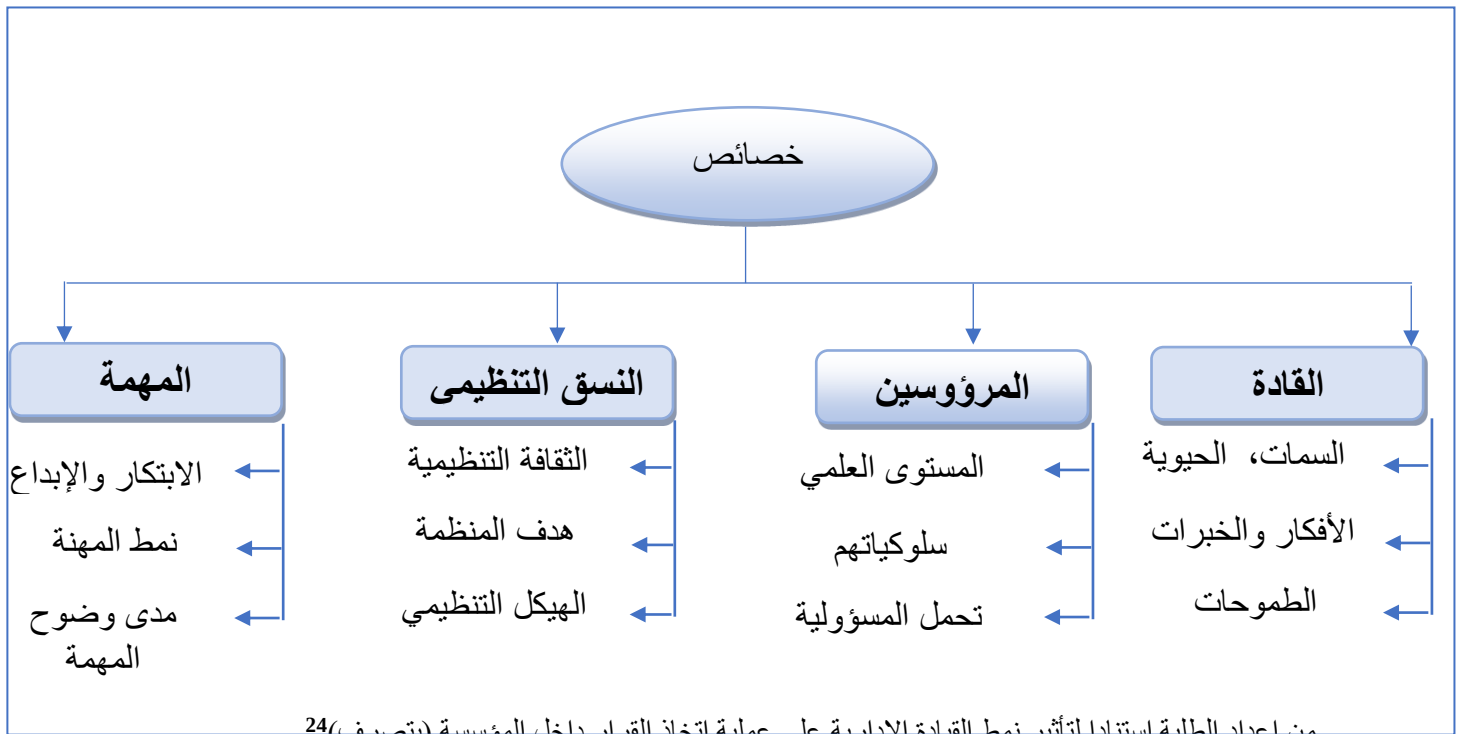
عرفه كنعان نواف بأنه " ما يتخذه القائد من اجراءات وما يصدره من تعليمات ينجزها آخرون حسب توجيهاته".²³

3- عوامل اختيار النمط القيادي

يتحدد النمط القيادة الإدارية الملائم نتيجة لتفاعل عدة عوامل نجزها في الشكل الموالي:

²² جمال دلدول، القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 4 العدد 1، 2016، ص250.
²³ حران العربي، د. زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جانفي 2017، ص 2332، 231.

الشكل 1-2: عوامل اختيار النمط القيادي



من اعداد الطلبة استنادا لتأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة (بتصرف)²⁴

ثانيا: أنماط القيادة الإدارية

- 1- القيادة الأوتوقراطية:
 - القيادة الأوتوقراطية: " يطلق عليها القيادة التسلطية أو الدكتاتورية تحقق نظاما من الإتصال بين القادة والمنشغلين بالمهام داخل بيئة العمل ذي الاتجاه الواحد، أي بمعنى أن القائد يعطي التعليمات ويصدر الأوامر ويراقب مجرى العمل بكل تفاصيله وجزئياته دون أن يستطيع الأفراد مناقشة في ذلك"²⁵؛
 - تعرف أيضا على أنها "أسلوب له عدة تسميات مثل القيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية، وهو أقدم الأساليب القيادية حيث يقوم القائد بإصدار الأوامر وإتخاذ القرارات بمفرده دون مشاركة مرؤوسيه، كما يعتمد على أسلوب العقاب والإكراه والتهديد باستخدام السلطة الممنوحة له"²⁶؛
 - ويطلق عليها " القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الأمرة غير التوجيهية، فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبدادا وتسلطا من القيادة الدكتاتورية، فهو يتخذ القرارات بنفسه دون مشاركة التابعين ولكنه يستطيع اقناعهم، والقائد هنا يستخدم أسلوب الثواب والعقاب ويكون تركيزه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية"²⁷؛

²⁴زايد نصيرة، تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10، العدد 2، 2022، ص788.

²⁵أ. هيشور محمد لمين، مساهمة القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التراث لجامعة الجلفة، العدد 16، جامعة سطيف - 2، ديسمبر 2014، ص 253.

²⁶أ. بغدودة راضية، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، مجلة معارف -محكمة علميا-، النسخة 10، العدد 19، ديسمبر 2015، ص69.

²⁷أ. بلقاسم بوفتاح، أ. أحمد بوجلال وآخرون، علاقة الأنماط القيادية بجودة الخدمات، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2021، ص172.

- كما تعرف انطلاقاً من القائد على أنه " يتميز بمحاولة تركيز السلطات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة ولا يشرك معه أحداً في مباشرة وظيفته ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، فلا يفوض سلطاته وينفرد في اتخاذ القرارات ووضع السياسات دون إشراك مرؤوسيه".²⁸
- ❖ بناءً على ماسبق نستنتج أن القيادة الأتوقراطية هي من أقدم الأنماط القيادية تقوم على الاستبداد وانفراد القائد في السلطة والصلاحيات حيث يتولى إصدار الأوامر وحده دون إشراك مرؤوسيه ويعتمد على أسلوب العقاب والتهديد، التحفيز السلبي.
- 2- القيادة الديمقراطية:
- القيادة الديمقراطية هي " إشراك القادة الديمقراطيون مرؤوسيه في عملية صنع القرار بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجماعات ويضعون الاستراتيجية ويحددون توزيع الوظائف في المؤسسة وينظر إلى هذا النوع من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد يصنع قراراته بنفسه لكن بإشراك مرؤوسيه".²⁹
- وأيضاً هي "قيادة تتميز بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصياته ولكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ ويؤمن القائد بقدرات وإمكانات مرؤوسيه ويستطيع توظيفها لصالح العمل".³⁰
- وتعرف بأنها " نمط يقوم على احترام القائد لمشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط أو عنف فهو يتسم بالمرونة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد وتشجيع الدافعية للعمل والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة".³¹

²⁸أ. بن أحمد دليلة، أ. بكاري نادية، القيادة الفعالة ودورها في التغيير التنظيمي، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 1، العدد 2، 2020،

ص 199

²⁹حسين صالح حسين العقيلي، دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع التنظيمي، بحث تخرج للحصول على درجة باكالوريوس في برنامج إدارة

أعمال، كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2020، ص 22، 21.

³⁰د. إبراهيم سامية، د. بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة عاشور زيان بالجلفة، المجلد 4، العدد 2،

جوان 2019، ص 563

³¹د. زرنوح محمد، أ. بن سليم سعدي وآخرون، واقع ممارسة أنماط القيادة داخل المكتبات الجامعية، مجلة أوراق بحثية، المجلد 2، العدد 1،

جوان 2022، ص 40، 39.

يمثل أسلوب القيادة الديمقراطية " القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، أي تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤسيه القائمة على اشباع الحاجات وخلق التعاون وبما أن الديمقراطية هي عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، ويمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات، وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد للتابعين والعكس، فالقائد الديمقراطي يهتم التعرف على أفكار وآراء تابعيه ووجهات نظرهم وشكاياتهم مثلما يهتم توصيل آرائه وأفكاره وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين".³²

❖ ومنه نستنتج أن القيادة الديمقراطية هي نمط ايجابي من أنماط القيادة الإدارية يقوم على مشاركة المرؤوسين واشراكهم في عملية صنع واتخاذ القرار واهتمام القائد بأفكارهم وآرائهم وتشجيعه على المبادرة باقتراح وطرح الحلول وتفويض السلطة مما يعود بالإيجاب على رضا المرؤوسين ورفع معنوياتهم وخلق نوع من الشفافية والثقة والدافعية للتعاون والعمل الجماعي وتحسين الأداء.

3- القيادة الحرة:

- يطلق عليها " القيادة التسيبية أو المتساهلة وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم"³³
- سميت أيضا " بالقيادة المتحررة الموجهة أو قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة كرد فعل للقيادة الأوتوقراطية التسلطية حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطا فإنه يمكن له أن يكون متساهلا "³⁴
- تعرف " بالقيادة الغير موجهة أو الفوضوية في هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد ويتصف هذا النمط من القيادة عن غيره من الأنماط الأخرى في اعطاء القائد قدرا أكبر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرار لانجاز العمل وتفويضه السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق واتباع سياسة الباب المفتوح في الإتصالات"³⁵

³²د. شرقي فاطمة، الاتصال والقيادة، محاضرات في اتصال تنظيمي، ثانية ماستر، قسم علوم الاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر -3، 2021/2020، ص 56، 55.

³³أ.ناصر الطاهر، أ. زواوي فتحة، القيادة الإدارية ودورها في تبني ادارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 4، العدد 7، 2021، ص 68.

³⁴د. مجاهدي الطاهر، القيادة الادارية، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف – المسيلة، مجلة الأكاديمية العربية الدولية، دون تاريخ، ص43.

³⁵نسيمة حدوني، القيادة الإدارية وسيرورة الاتصال التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص66

- القيادة الحرة "هي أسلوب يقوم على اعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهامات والأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد في مشاركته في قيادة العمل أو النشاط حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية لانجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته".³⁶
- ❖ انطلاقاً مما قدمته التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الحرة على أنها: أحد الأنماط القيادية والتي تعطي الحرية المطلقة للمرؤوسين في التصرف في العمل دون أي تدخل من القائد أو الرجوع إليه مما يجعل الجماعة تفتقر للتنظيم والتنسيق في انجاز وتأدية المهام وأن يقتصر دور القائد في التوجيه فقط.
- 4- القيادة التكنولوجية:

- القيادة التكنولوجية: " هي الإدارة التي تقوم على استخدام التقنيّة الحديثة المتمثلة في الحاسب الآلي، الهواتف النقالة وملحقاتها وتطبيقاتها المختلفة في أعمالها الإدارية"³⁷
- تعرف القيادة التكنولوجية بأنها " عملية التأثير في الأفراد وتشجيعهم بدفعهم نحو انجاز أهداف معينة من خلال استخدام التكنولوجيا، حيث يكون القائد قادراً على اتخاذ قرارات سريعة وفورية بما هو مطلوب منه في أي وقت ومن أي مكان مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة"³⁸
- تعرف بأنها " قدرة القائد على استخدام التكنولوجيا واستشراف التغييرات الجديدة فيها وتوظيفها بما يخدم بيئه العمل دون النظر إلى جوانبها الايجابية والسلبية بهدف تعزيز أداء المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية فيها"³⁹
- تتمثل القيادة التكنولوجية "في القدرة على توظيف مختلف وسائل التقنيات والمعلومات والبرامج الحديثة في عمليات الادارة بما يضمن سهولة تحقيق الأهداف وسرعتها"⁴⁰
- ❖ من خلال ما سبق نستنتج أن: القيادة التكنولوجية تتمثل في قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين وتوجيههم نحو استخدام التكنولوجيا والاستعانة بالوسائل التكنولوجية الحديثة لتحقيق الأهداف المنشودة وتسهيل أساليب العمل وزيادة الإنتاجية والأداء.

³⁶د. زرنوح محمد، أ. بن سليم سعدي وآخرون، واقع ممارسة أنماط القيادة داخل المكتبات الجامعية، مرجع سبق ذكره، 40

³⁷عادل عازب المالكي، نايف عابد الزبيدي وآخرون، درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 37، العدد 10، أكتوبر 2021، ص 273.

³⁸سمر هادي أمين، بشرى كاظم عبد الرضا، واقع القيادة التكنولوجية لمدراء مديريات الشباب والرياضة في المنطقة الجنوبية من وجهة نظر العاملين، مجلة modern sport، المجلد 21، العدد 2، 2022، ص 26.

³⁹نسبية جعفر، عبد الكريم الصرايرة، العلاقة بين القيادة التكنولوجية واستخدام المكتبات الرقمية، مجلة أعلم -محكمة-، العدد 36، يوليو 2024، ص 164.

⁴⁰سارة محمد مرزوق الرشيد، واقع تطبيق القيادة التكنولوجية في مدارس التعليم العالم بمنطقة الرياض في ضوء المعايير الدولية للتكنولوجيا ISTS، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، العدد 34، الجزء 2، أبريل 2024، ص 44.

5- القيادة الافتراضية:

- القيادة الافتراضية " هي استخدام أجهزة الكمبيوتر كوسيلة للاتصال وهي أيضا القيادة المسؤولة عن إدارة المرؤوسين بالاعتماد على الوسائل الإلكترونية للتواصل والتعاون وبناء رؤية مشتركة؛"
- تعرف بأنها " قيادة مجموعة من الأفراد يعملون في أماكن وأوقات مختلفة وتفصلهم عن بعضهم البعض المسافة أو الوقت، تعتمد على التفاعلات باستعمال وسائط الاتصال الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني ومؤتمرات الصوت والفيديو والأدوات المستندة إلى الويب"؛⁴¹
- و أيضا هي " هي عملية اجتماعية تقودها تكنولوجيا المعلومات بهدف تغيير أسلوب القيادة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، وهي عملية التأثير التي تتضمن جمع المسافات البعيدة والقريبة والتي تتوسطها تكنولوجيا المعلومات واستخدام الوسائط الحديثة بفعالية لأغراض قيادية وتنظيمية"؛⁴²
- القيادة الافتراضية: " هي عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين الفرد والجماعة أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسيه، يستطيع من خلالها التأثير بشكل مباشر على سلوك الجماعة وأدائهم من خلال استخدام الوسائط الرقمية ووسائل التواصل التكنولوجية والطرق الافتراضية الحديثة والبرمجيات الإلكترونية لتعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة " .⁴³

❖ انطلاقا مما سبق: تعرف القيادة الافتراضية بأنها من أحدث الأنماط القيادية التي يتم فيها ممارسة الأنشطة القيادية والتواصل بين القائد ومرؤوسيه في بيئة افتراضية رقمية باستخدام الوسائط الإلكترونية والتكنولوجية ووسائل التواصل الحديثة كتقنية (zoom) وغيرها من التقنيات الرقمية والبرامج بهدف توحيد الجهود والتعاون والتخلص من العوائق المتعلقة بالبعد الجغرافي ومشاكل الوقت.

6- القيادة الإبداعية:

- القيادة الإبداعية " هي قدرة القائد على انتهاج نهج غير تقليدي في إدارة وتغيير وتطوير المؤسسة للوصول بها إلى التميز والتفوق وذلك من خلال توافر سمات ومهارات وقدرات مميزة وخاصة كالطلاقة، الأصالة، المرونة، المخاطرة والحساسية للمشكلات؛"
- تعرف بأنها " القيادة القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة وذلك من خلال خطط واستراتيجيات وبرامج تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ والتوجيهات الإبداعية التي تلتزم بها المنظمة قولاً وفعلاً"؛⁴⁴

⁴¹د. محمد صبري الأنصاري، د. ابتسام محمد عبد الله، تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، العدد7، ديسمبر 2021، ص 201.

⁴²د. نوف بنت عطا الله العنزي، نموذج مقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الإلكتروني، مجلة ابداعات تربوية، العدد29، أبريل 2024، ص 156.

⁴³ Al.Kandari, The reality of digital leadership in the distance learning experience from the prespective of teachers in primary schools in the stat of Kwait, Journal sciences , university of Qatar , 2024, p 15.

⁴⁴د. الجوهرة ابراهيم بوشيت، أ. غادة عبد الله البوشي، درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد19، 2019، ص 614، 613.

- تعرف كذلك بأنها " فلسفة حديثة لإدارة الموارد البشرية في الممارسات التنظيمية الحالية تشمل على أسلوب مختلف من أساليب القيادة في المنظمات للتأثير على الموظفين لانتاج أفكار ابداعية وتقديم حلول للمشكلات ومنتجات وخدمات بصورة متميزة"⁴⁵؛
- أيضا هي "ذلك النمط القيادي الذي يساعد المسؤولين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من القيادة والادارة بطرق غير تقليدية تتسم بطابع التميز والابداع في أسلوب التعامل والعمل بهدف تحقيق انجازات مبدعة ومتميزة استنادا للتجارب والخبرات والمواقف المعرفية الوظيفية مما أكسب القادة نوعا من التفكير الإبداعي"⁴⁵.
- ❖ استنادا للتعريف السابقة نستنتج أن القيادة الإبداعية هي نمط حديث للقيادة الإدارية تشمل على تعزيز الإبداع من خلال تطوير أساليب وأفكار جديدة غير مألوفة لحل المشكلات الداخلية والخارجية واعتماد طرق عمل مبتكرة وتميزة وتهيئة بيئة محفزة ومناسبة لحدوث الإبداع والتفكير الإبداعي، انطلاقا من الإستغلال الجيد للمعارف والخبرات والتجارب والاستفادة من المقترحات الحديثة في اتخاذ القرار.

7- القيادة التحويلية:

- القيادة التحويلية" هي القيادة التي لا تقبل جمود أو ثبات الوضع الراهن، حيث أنها تشجع إلى الحاجة نحو إعادة بعث واكتشاف المنظمة والنهوض بها وتحدي أساليب الحالية"؛
- تعرف بأنها"القيادة التي لها القدرة الفائقة على احياء المرؤوسين للقيام بأفضل الجهود للارتقاء بأداء المنظمة وبالتالي لها أثر استثنائي على أداء المرؤوسين"⁴⁶؛
- أيضا هي " تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير وتحفيز العاملين وتطوير مهاراتهم، والتركيز على القيم المشتركة قصد تحقيق الغايات المنشودة"؛
- وينظر لها بأنها" نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الطاقات الظاهرة والكامنة لدى المرؤوسين ويعمل على اشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق التغيير"⁴⁷.
- ❖ من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة التحويلية هي قدرة القائد على جذب وإبهار المرؤوسين من خلال تحفيزهم وبناء الثقة والاحترام من أجل احداث تغيير في الوضع الراهن والرفع من مستويات الأداء.

⁴⁵د.محمد احمد عوض البديري، القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية، نظام السنوات الثلاثة في محافظة

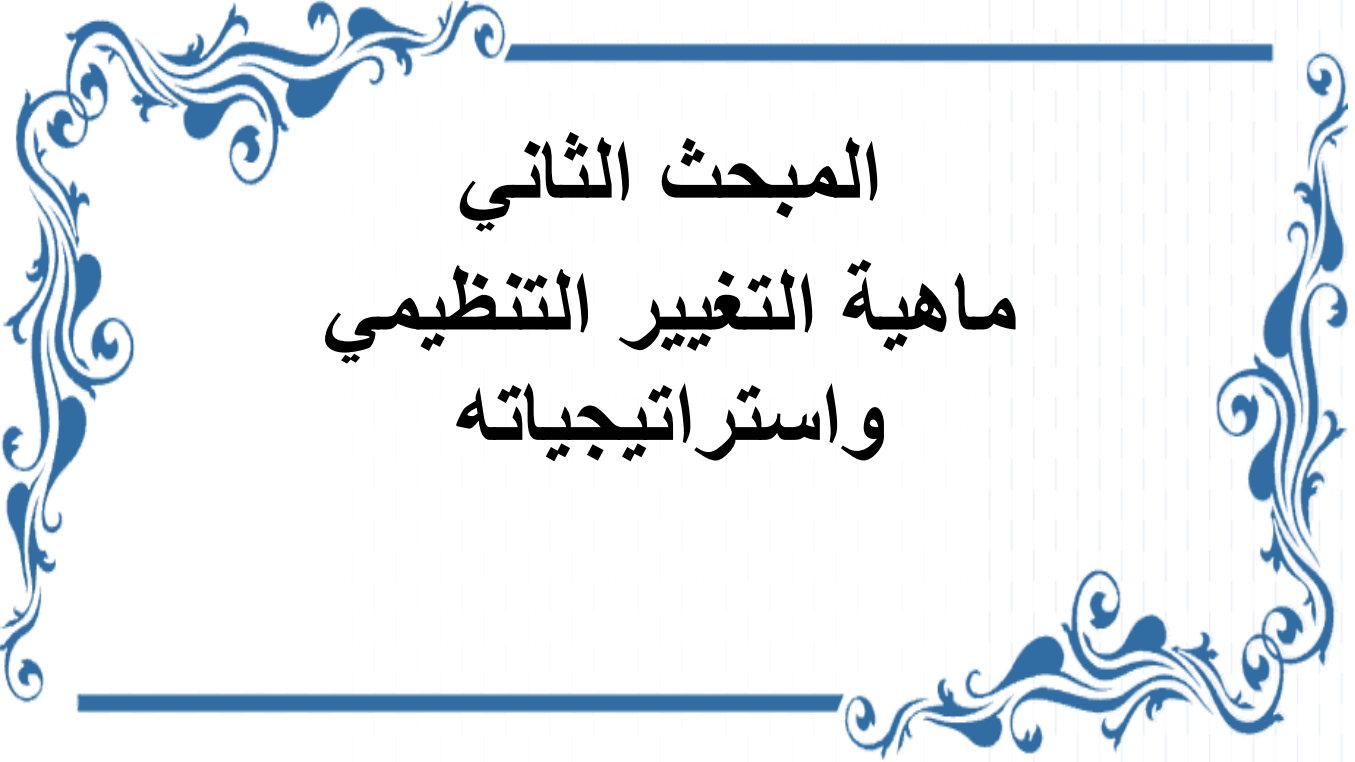
الشرقية، المجلة التربوية عدد فبراير، الجزء 2، 2022، ص 841

⁴⁶نعيمه شبعوات، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة الموارد

البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2023/2022، ص17

⁴⁷دوح التيجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، قسم

علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2020/2019، ص 26، 25.



المبحث الثاني ماهية التغيير التنظيمي واستراتيجياته

تمهيد

تعرف بيئة الأعمال بالديناميكية المتواصلة والسريعة، مما يجعل من التغيير التنظيمي عملية ضرورية حتمية لمواكبة التطورات والتكيف والتلاؤم مع مختلف المستجدات داخل المنظمة وخارجها لغرض ضمان مبدأ الاستمرارية وتحقيق المرونة والقدرة على الاستغلال الأمثل لتلك التغيرات وتحويلها لفرص تخلق الميزة التنافسية والاستمرارية.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

يصنف مفهوم التغيير التنظيمي من ضمن المصطلحات الإدارية التي لاقت اهتمام العديد من المفكرين والكتاب المعاصرين، وذلك لاتساع نطاق تطبيقه وضرورة وضع مفاهيم سليمة وراشدة ينتهجها كل من يقدم على تبني فلسفة التغيير في جوهر المنظمة، بغرض نقلها من واقعها الراهن إلى واقع مستقبلي أفضل يعكس مستوى عالي من تحسين أساليب العمل وفعالية الأداء والتفاعل الإيجابي مع مسلمات عملية التغيير والتطور في عناصر بيئة المنظمة.

أولاً: تعريف التغيير التنظيمي

1- تعريف التغيير

لغة: مشتق من الفعل غير وغيره أي حوله وبدله كأنه جعله غير مكان.⁴⁸

اصطلاحاً: هو تلك التحولات والتغيرات التي تطرأ على الأشياء بفعل شخص ما يعني أن التغيير يكون مخطط له ومتوقعة نتائجه وقد يلمس التغيير صيغ الوظائف والهياكل والعمليات والقرارات والسلوكيات أما في البيئة المحيطة أو الفرد أو الجماعة أو المجتمع هو التفاعل بين كل العناصر السابقة لذلك فإن التغيير هو رد فعل لتصرفات مبرمجة وهادفة لإحداث تغيير معين.⁴⁹

2- تعريف التغيير التنظيمي

- تعريف 1 " استجابة ونتيجة لمؤثرات البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية بهدف إحداث توازن المنظمة مع بيئتها وتحقيق الميزة التنافسية لها بهدف الإستمرار "؛

⁴⁸- د.يزيد شويل، د.علي فارس، التغيير التنظيمي، جامعة سطيف 2، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد4، 2019، ص176

⁴⁹- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018، ص38.

- تعريف 2 "هو نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها في البيئة التي في كنفها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع البيئة الداخلية أو الخارجية".⁵⁰
- تعريف 3 "خطة طويلة المدى لتحسن أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتماداً على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ بالحسبان البيئة التي تعمل بها".
- تعريف 4 "إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".⁵¹
- ❖ من خلال ماسبق يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو فلسفة تحويل أو نقل المنظمة من الوضع الراهن إلى وضع مستقبلي أفضل بتبني أساليب وتقنيات تضمن تحسين وتعديل الأنشطة والعمليات لمواكبة التطورات والتغيرات الطارئة في مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ثانياً أهمية التغيير التنظيمي

قال الله تعالى "ذلك لأن الله لم يك مغيراً نعمه أنعمها على قوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" (الأنفال الآية 53)

ومن هنا تبرز الأهمية البالغة للتغيير التنظيمي والمتمثلة في:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير التنظيمي على إحداث التجديد والإنعاش في المنظمة وخلق الحيوية في الآراء والمقترحات وبذلك تزداد المبادرات الفردية والجماعية وتضمحل روح اللامبالاة والثبات والاستقرار السلبي لمدة زمنية طويلة والذي يخلق جمود في الأفكار وغياب الابتكار والإبداع والتطوير؛
- تنمية القدرة على الابتكار: يتطلب إحداث التغيير التنظيمي الفعال وجود وسائل وأدوات حديثة وبذلك تستلزم تنمية القدرة على التفكير خارج الصندوق للتوصل لأساليب مبتكرة؛
- التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير التنظيمي على زيادة المرونة وتكيف المنظمة مع التغير في البيئة الداخلية والخارجية والتفاعل مع الأفكار والقوى والعوامل الخارجية لضمان الاستمرارية والتطور⁵²؛

⁵⁰- د. جوزة عبد الله، نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الراصد العلمي تصدر عن جامعة وهران1، المجلد 07، العدد1، ماي 2021، ص187.

⁵¹- م.لانا خالد خلف الحسبان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد 52، 2 شباط 2023، ص471.

⁵²- د. عياد سيدي محمد، إدارة التغيير التنظيمي، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019-2020، ص9-11.

- التحفيز وإذكاء الرغبات والدوافع: وذلك من خلال عمليات الإصلاح وتطوير وتحسين أساليب العمل ودمج تقنيات حديثة كإعتماد التكنولوجيا المتطورة ؛
- تحسين أداء المنظمة: نتيجة تحليل البيئة واكتشاف مواطن القوة والاستثمار فيها وتحديد نقاط الضعف التي تستدعي المعالجة والعمل على تغييرها.⁵³

ثالثا: خصائص التغيير التنظيمي

لكل فلسفة أو ممارسة تتبناها المنظمات في سبيل التطور والتقدم مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الممارسات وتحت هذا المبدأ تندرج للتغيير التنظيمي مجموعة من الخصائص نذكر منها مايلي:

- عملية معقدة: وذلك نتيجة تنوع وتعقد العناصر التنظيمية في البيئة واقترانها الدائم بالمخاطرة وعدم التأكد واحتمال مواجهة غياب المعلومات الضرورية والكافية لإصدار قرار تنظيمي مصيري كالتغيير؛
- التغيير التنظيمي كاستجابة للتغيرات البيئية: حيث أن التغيير التنظيمي محصلة الاستجابة للتطورات والتغيرات التي تحدث في ظروف ومكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبما أن البيئة تتصف بالديناميكية والتغير المستمر فالتغيير التنظيمي عملية مستمرة؛
- التغيير التنظيمي عمل مخطط: ليكون تغييرا تنظيميا بناء وفعالا لا بد من وضع خطط إستراتيجية مسبقة وغير تلقائية لضمان نتيجة إيجابية؛
- لا يوجد أسلوب واحد مثالي لإحداث التغيير التنظيمي: تختلف أساليب وكيفية إحداثه من منظمة إلى أخرى باختلاف بيئتها وظروفها، مما يستدعي القيام بدراسة تحليلية لتشخيص النقاط التي تتطلب التغيير ووضع الخطة المناسبة والتي قد لا تناسب منظمة أخرى أو بيئة أخرى أو ظروف أخرى؛
- التغيير مبني على مفهوم النظم المفتوحة: فالمنظمة عبارة عن هيكل متكامل ومنسجم أي تغيير يحدث في إحدى الوحدات أو النظم غالبا ما يستدعي مساعدة وتدخل نظم فرعية أخرى، فمثلا إدخال تغيير تكنولوجي في نظام الآلات يستدعي إحداث تغيير في نظم العمال ونظم الأجور؛
- التغيير التنظيمي مسؤولية إدارية مشتركة: يمتد التغيير التنظيمي ليشمل كافة المستويات والوحدات في المنظمة يتم التخطيط له ووضع الإجراءات من قبل الإدارة العليا وتتولى الإدارة التنفيذية مهمة التنفيذ وبذلك فنجاح التغيير التنظيمي مسؤولية مشتركة بين جميع العاملين والوحدات في المنظمة.⁵⁴

⁵³- سامية خبيزي، التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 03، 2016-2017، ص 35-36.

⁵⁴- سامية خبيزي، التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة، المرجع السابق، ص31-33.

المطلب الثاني: مكونات التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي ظاهرة ديناميكية يصعب حصرها في منطق واحد من أجل تحليلها لذلك يتم الرجوع لمكوناته المترابطة لتفسير وفهم ديناميكية وفلسفة التغيير ويمكن شرحها كمايلي:

- 1- سياق التغيير: يقصد به البيئة الداخلية (هيكل تنظيمي والتكنولوجيا أسلوب الإدارة...) والبيئة الخارجية (المحيط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي...) حيث تتميز كل بيئة عن غيرها مما ينتج عنه مستويات مختلفة للتحليل؛
- 2- محتوى التغيير: يتم فيه الإجابة عن سؤال ماذا؟ ماذا سيتناول التغيير وماهو موضوعه؟ ماذا سيغير؟ فتوضيح ذلك يسهل من مهمة التغيير ويضمن الاستعداد الكلي للعاملين.
- 3- سيروية التغيير: تعبر عن تفاعلات قوى الفاعلين ونشاطهم وطريقتهم التي توضع في خدمة تطوير المنظمة من الوضع الراهن إلى الوضع المستقبلي فسيروية التغيير تربط سياق التغيير ومحتواه بإستراتيجية الفاعلين.⁵⁵

المطلب الثالث: مراحل التغيير التنظيمي ودوافعه

نتيجة لتعدد ديناميكية بيئة الأعمال وما تشهده من تطورات أصبح التغيير ضرورة ملحة لضمان النجاح والاستمرار في البيئة التنافسية. فالتغيير لا يحدث بشكل عشوائي بل له دوافعه ومراحلها نعرضها كالتالي:

أولاً: مراحل التغيير التنظيمي

كان KurtLewin السباق في وضع نموذج في التغيير ويرى أنه عبارة عن عملية قابلة للتخطيط عبر ثلاثة مراحل أساسية تتمثل في:

- 1- مرحلة إذابة الجليد Unfreezing: تعتمد هذه المرحلة على تغيير الأساليب القديمة للعمل من أجل كسر الروتين والاستقرار القائم؛
- 2- مرحلة التغيير Change: يتم فيها التعديل الفعلي من خلال تغيير الممارسات والأنظمة القديمة وتغيير مهام الأفراد وأساليب العمل واستبدالها بأخرى حديثة تواكب التطورات.
- 3- مرحلة إعادة التجميد Refreezing: يتم تثبيت التغيير وترسيخ الممارسات والأساليب الجديدة وجعلها ضمن ثقافة ورؤية المنظمة.⁵⁶

ثانياً: دوافع التغيير التنظيمي

مما لا شك فيه أن ظاهرة التغيير التنظيمي ضرورية وتلازم المنظمات التي ترغب في كسر الروتين وحالة الجمود ومواكبة متطلبات النمو والتطور ويمكن القول بأن هذه الظاهرة تعود لسببين رئيسيين هما الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية .

➤ **الدوافع الداخلية:** وهي القوى الناشئة داخل المنظمة بسبب العمليات الداخلية والعاملين فيها وتتمثل في توجهات القادة نحو التغيير لاحداث قفزة نوعية في أداء الأفراد ؛

⁵⁵- أسماء منصور، مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2023-2024، ص36-37

⁵⁶- د. مشعل بن حسن الشمري، إدارة التغيير التنظيمي التحدي الجديد للإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مجلة إدارة، المجلد 33، العدد2، 2023، ص 11-12.

- نمو وتوسع أنشطة المنظمة يفرض عليها ضغوط لمراجعة أساليب إدارتها وإحداث تغييرات وظهور أوضاع وظروف جديدة تستدعي التغيير؛
 - رغبة الموظفين في التجديد وارتفاع مستوى طموحاتهم وتطلعاتهم وحاجاتهم؛
 - كثرة المشاكل الداخلية كانهخفاض الحالة المعنوية للعاملين، كثرة الشكاوي وظهور المشاكل التأديبية كتفشي الهروب واللامبالاة بين العاملين؛
 - الرغبة في كسر الروتين والتوجه نحو التطوير والإبداع⁵⁷.
- **الدوافع الخارجية:** تأتي نتيجة التغيرات المتسارعة والكبيرة في مكونات البيئة الخارجية للمنظمة وتتمثل في:
- البعد السياسي: تؤثر القوانين والقرارات الحكومية والتنظيمية على أنشطة واستراتيجيات وأهداف المنظمة؛
 - البعد التكنولوجي: تعد ظاهرة التطورات التكنولوجية المعاصرة من أبرز المستلزمات التغيرية للمنظمات. إذ تفرض التكنولوجيا طرق إدارية وإنتاجية وتسويقية حديثة كاستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة وشبكات التواصل الاجتماعي؛
 - البعد الاقتصادي: تستدعي التغيرات الاقتصادية والثقافية سواء كانت إيجابية أو سلبية أن تتكيف المنظمة وتخلق التوازن مع هذه المستجدات كمشاكل التضخم والموارد المالية؛

⁵⁷- يوب أمال، بودبزة اكرام، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 47.

- البعد الاجتماعي والثقافي: تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية لهذه المتغيرات بأن تقوم المنظمة بالاستجابة الواعية والمستمرة بهدف الملائمة والانسجام؛
- المنافسة: يؤثر المنافسون على خدمات واستراتيجيات وخدمات المنظمة؛
- الأجهزة التنظيمية: تضع معايير معينة ومتطلبات خاصة مما يلزم المؤسسة بوضع أنشطة معدلة وفقا لتلك المعايير.⁵⁸

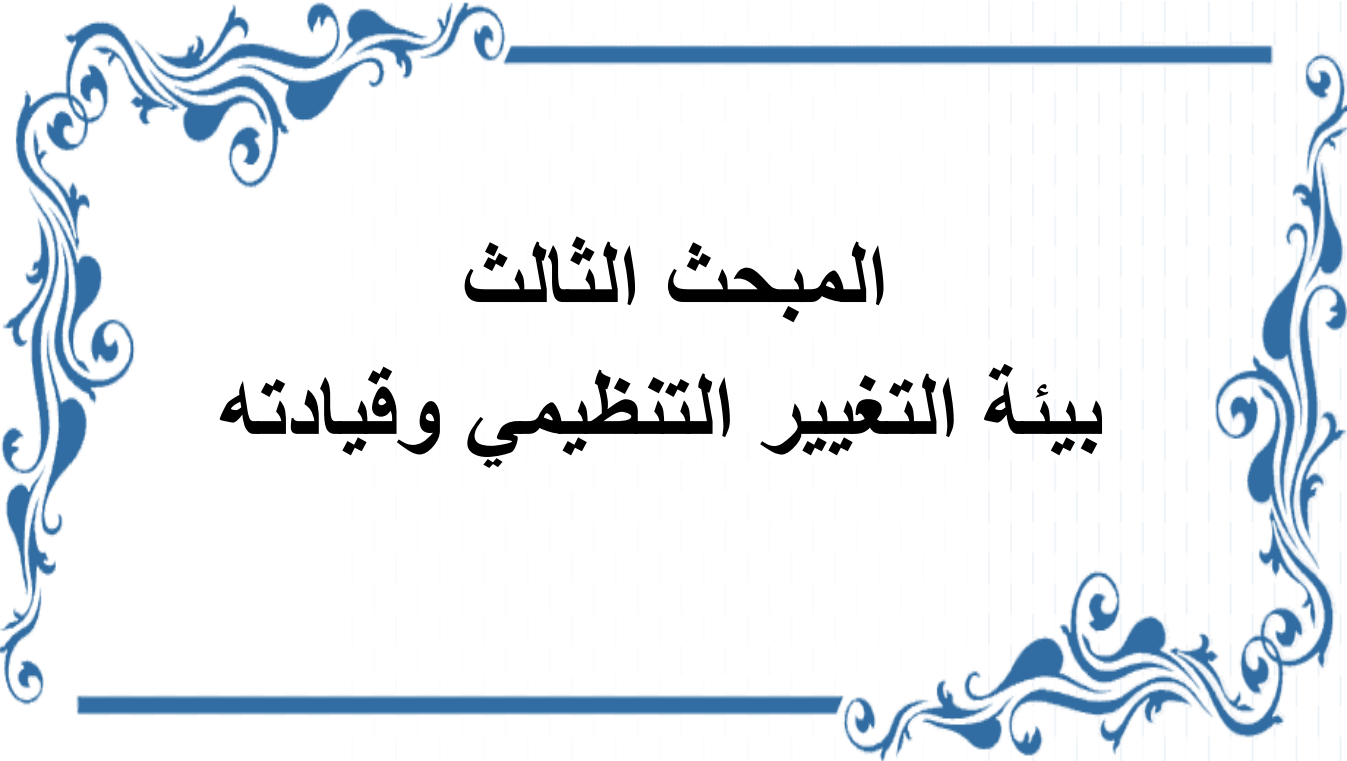
المطلب الرابع: مجالات التغيير التنظيمي

يمكن إحداث التغيير التنظيمي في كل أجزاء المنظمة لكن المجالات الشائعة تتمثل في:

- التغيير التكنولوجي: يتم ذلك عن طريق إدخال وسائل وطرق حديثة وتطوير تقنيات الاتصال واقتناء التكنولوجيات والوسائل الالكترونية وإنجاز الأعمال والمهام باستخدام شبكة الأنترنت.
- التغيير في الهيكل التنظيمي: يعتبر التخصص الوظيفي أساس عملية التغيير في الهيكل التنظيمي والذي يشمل توزيع المهام والأنشطة وفقا للاختصاصات والكفاءات ومتطلبات الإنجاز الملائمة. كما يمكن إعادة هيكلة الوحدات الإدارية وتفجير إدارات ومناصب مستحدثة أو دمج إدارات مع إدارات وأقسام أخرى.
- التغيير في الموارد البشرية: عن طريق التغيير الجذري (تسريح العمالة واستبدالهم) أو التغيير النوعي من خلال تطوير قدراتهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتقديم الحوافز المادية والمعنوية واللعب على القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو نوعية الكفاءات.
- التغيير في الإستراتيجية: تغيير المنظمة في الإستراتيجية الكلية للمنظمة واستراتيجياتها الفرعية والإدارية والوظيفية عن طريق تغيير القرارات والأهداف وطرق وأساليب التنفيذ كإعتماد تقديم منتجات وخدمات جديدة أو التوسع نحو دخول أسواق جديدة وإتباع إستراتيجية تمويل حديثة.
- التغيير في المهام: تتمثل في أسلوب تصميم الوظائف والمهام والسلطات وذلك من أجل الأوضاع الإدارية.⁵⁹

⁵⁸- بوترفاس محمد أمين، الالتزام الاتصالي وأثره على مسار التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال وحكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2020/2021، ص 163.

⁵⁹- بلال لبنة، دواره أحمد وآخرون، واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأمومة والطفولة بولاية معسكر، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 07، العدد1، جوان 2024، ص 316.



المبحث الثالث

بيئة التغيير التنظيمي وقيادته

تمهيد

يتميز العصر الحالي بالتطور والتحولات المتسارعة، وهذا ما فرض على المنظمات التي أصبحت تشكل نظام مفتوح على البيئة التكيف مع مختلف التغيرات في عناصرها من خلال فلسفة التغيير وتنسيق الجهود نحو تنفيذ استراتيجيات التغيير بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: بيئة التغيير التنظيمي

تعد بيئة التغيير التنظيمي الإطار الذي تنفذ فيه عمليات التغيير داخل المنظمات ولضمان نجاحه من الضروري فهم بيئة التغيير التنظيمي باعتبارها الخطوة الأساسية تحليل الإطار العام لمختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تتفاعل وتؤثر على التغيير.

1 – تعريف البيئة الداخلية:

- هي عبارة عن مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة بحدود المنظمة والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائها وتضم في طياتها عناصر قوة ايجابية تستغلها في اتخاذ القرارات وعناصر ضعف تعمل على الحد منها لضمان أرضية قوية لإنطلاق المؤسسة نحو التغيير.⁶⁰

2 – تعريف البيئة الخارجية:

- هي مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها وتقسم إلى بيئة خارجية عامة تضم (عوامل اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، سياسية، تكنولوجية ...) وبيئة خارجية خاصة تضم (منافسون، موردون، عملاء...).⁶¹

المطلب الثاني: مفهوم قيادة التغيير التنظيمي

إن تفعيل التغيير التنظيمي وتنفيذه ومتابعته يتطلب وجود قيادة فعالة وديناميكية ووجود قادة تغيير أكفاء قادرين على الاضطلاع بمهام قيادة عملية التغيير وتوجيه جهود المرؤوسين بالقدر الذي يحقق طموحاتهم ويحفزهم لإنجاح هذا المشروع وإدارته بنجاح.

أولاً: قائد التغيير

⁶⁰د.هالة يحيوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد 1، 2021، ص100.

⁶¹أ. بطاهر بختة، مدى فاعلية التحليل الخارجي لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي- جامعة – سكيكدة، ديسمبر 2017،

1- تعريف قائد التغيير:

- هو الشخص الذي يملك القدرة على التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم وتوجيهها نحو مستقبل أفضل، وله القدرة على إيصال رؤية واضحة لما يحمله المستقبل إلى أذهان المرؤوسين وإقناعهم بها واستيعاب موجات التغيير والتكيف معها. ومن خصائص قائد التغيير الناجح ما يلي:
 - الشخصية: امتلاك الرؤية المستقبلية لما يريد الوصول اليه والبحث عن الفرص، القدرة على إقناع الآخرين به، القائد الناجح يمتلك القدرة على ضبط النفس والسيطرة على الغضب ولديه مهارة الإبداع في التفكير والطموح والمرونة؛
 - السلوكية: القدرة على التكيف، حسن معالجة المشكلات والإلمام بجوانب العمل وكل مايتعلق بالأنظمة والقوانين والاجراءات؛
 - الفكرية: حسن التخطيط ومتابعة النتائج، القدرة على توقع نتائج التغيير، الذكاء والقدرة على ابتكار أفكار جديدة.⁶²
- ## 2- أنماط قادة التغيير

يتم تصنيف قادة التغيير إلى ثلاث أنماط أساسية على النحو التالي:

- قادة التغيير التقليديون: يعتمدون على الطرق والأساليب القديمة ويحاولون تحسينها في حالة حدوث أزمات عصرية يلجئون إلى الحلول التقليدية مما يقيد حركتهم وتجعلهم غير فعالين لمجارات التطورات السريعة؛
- قادة التغيير المحولون: هم القادة الحقيقيون لعملية التغيير التنظيمي، يمتلكون القدرة على وضع الأهداف ووضع توقعات عالية تدفع إلى الرقي والتقدم ويصنعون قرارات واعية لتحويل المنظمات إلى وضع أكثر فعالية وعصرية؛
- قادة التغيير البناءون: هم القادة المحولون الملتزمون، يمتلكون وجهات نظر كافية عن المنظمة ويواكبون الضغوط ويدعمون دعاة التغيير، وهم مثابرون على العمل ويقدمون كافة الجهود لدفع المنظمة نحو التميز.⁶³

ثانياً: قيادة التغيير

1- تعريف قيادة التغيير

⁶²وسيلة واعر، استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برنامج التغيير التنظيمي، مجلة ايليز للبحوث والدراسات، المجلد 6، 2021، ص 365، 367.

⁶³سعيدة دوباغ، دور القيادة في ادارة التغيير في المؤسسات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 123

- التعريف 01 " عملية إدخال وتحسين وتطوير المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل؛"
- التعريف 02 " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي"؛⁶⁴
- التعريف 03 " هي القدرة على التأثير في الآخرين وتحميسهم من خلال الدعوة الشخصية والرؤية والقيادة، والوصول إلى الموارد لبناء قاعدة صلبة من أجل التغيير"؛
- التعريف 04 " وظيفة قيادة المؤسسة خلال مسارها نحو التغيير" .⁶⁵
- ❖ استنادا للتعريف السابقة يمكن تعريف قيادة التغيير بأنها قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين من خلال ادخال تعديلات وتغييرات في السياق الداخلي للمنظمة بهدف مواكبة متغيرات السياق الخارجي لضمان بقاء المنظمة واستمرارها وتأقلمها مع التطورات .
- 2- أهداف قيادة التغيير

تتمثل أبرز أهداف قيادة التغيير في النقاط التالية:

- تحقيق الدعم: ضمان الدعم الكافي لجميع الأطراف الفاعلة والمعنية بانجاح عملية التغيير التنظيمي وفهم اقتراحاتهم ودراسة توقعاتهم، وتوفير طرق الاتصال الملائمة مع التدريب اللازم. والأخذ بعين الاعتبار رغبات العاملين واحتياجاتهم ومخاوفهم. وهذا ما يشكل نوعاً من أنواع التسويق الداخلي لفكرة التغيير التنظيمي لأنه دون تحقيق وجود الدعم حتماً سيفشل مشروع التغيير.
- التحويل: يركز هذا الهدف بشكل كبير على الهدف الأول، إذ أن انخراط الأفراد ودعمهم لمشروع التغيير يفرضي إلى زيادة الفعالية والإنتاجية. فهم يشخصون الوضع الراهن ويطرحون مجموعة أفكار ومقترحات للتطوير والتغيير بهدف الوصول إلى وضع مستقبلي أفضل، يترجم ذلك إلى تغييرات عملية في الهياكل والعمليات ومهارات وأساليب العمل المعتمدة. تعد هذه المرحلة جد ضرورية تضمن التوافق بين كافة الأطراف المعنية وتبني النقاشات البناءة والإجراءات المناسبة لعملية التغيير.
- التطوير: يتجسد في شكل اعتماد طرق وأساليب عمل حديثة وتطوير السلوكيات والمهارات واكتساب الأفراد لقيم ثقافية جديدة، وهذا نتيجة لعملية التحويل والتغيير داخل المنظمة.⁶⁶

المطلب الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

عند تبني المنظمة لفلسفة التغيير التنظيمي كضرورة حتمية لتلائمها مع التطورات والتغيرات التي تمس عناصر البيئة، فإنها قد تصدم بالعديد من الحواجز والعوائق أبرزها مقاومة الأفراد لعملية التغيير والتي يبديها العاملين وأصحاب المصالح نتيجة رفضهم وعدم إدراكهم لمنافع التغيير وعدم تقبلهم وامتنالهم للقرارات الجديدة وتمسكهم بالوضع الحالي.

أولاً: تعريف مقاومة التغيير

- التعريف 01 " هي موقف فردي أو جماعي ضد التغيير أو التحول المفروض، يعبر عنه من خلال سلوكيات سلبية عند تعديلات على نمط العمل الحالي. الهدف منه تعطيل عملية التغيير التنظيمي والتقليل من أهميته، من أجل الإبقاء على الوضع الراهن والمحافظة عليه؛"

⁶⁴حماد مختار، أنشطة قيادة التغيير ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي، جامعة عمار ثلجي -الأغواط، مجلة دراسات وأبحاث - المجلة

العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 5، أكتوبر 2021، ص 527

⁶⁵لعور فريد، كمال حمامة، أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير، جامعة باجي مختار - غنابة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 9،

العدد 2، 2021، ص 520.

⁶⁶سعيدة دوباغ، دور القيادة في إدارة التغيير في المؤسسات العمومية، مرجع سبق ذكره، ص 122

- التعريف 02 " هي رد فعل سلبي للأفراد العاملين في المنظمة تجاه التغييرات الحاصلة داخلها أو التي قد تحدث مستقبلاً ظناً منهم بأنها تؤثر على استقرارهم، لأن في نظرهم يحمل التغيير معنى التهديد والتحدي ويضر مصالحهم داخل المنظمة، أما بالنسبة للمنظمة فتتغير على أنه وسيلة من أجل تحقيق أهداف مستقبلية مسطرة"؛⁶⁷
- التعريف 03 "هي ظاهرة تؤثر على عملية التغيير، والتأثير يمكن أن يكون بطريقة تأخير عملية البدء بالتغيير أو إبطاء أو إعاقة عملية تنفيذ التغيير، أو زيادة الوقت والتكلفة المطلوبة، وعلى الرغم من ذلك فإن مقاومة التغيير يمكن أن تكون إيجابية لأنها تساعد القيادة على تبني رؤية متعددة الجوانب ولكن ليس في كل الحالات"؛
- التعريف 04 "هي رد فعل سلوكي واستجابة عاطفية تعود لخلفية إدراكية للأفراد في مختلف المؤسسات سواء العامة أو الخاصة نتيجة تبنيها لإصلاحات لا تتوافق مع توجهاتهم، قصد الإبقاء على الوضع الراهن وإحباط جهود التغيير عن طريق تعبير ضمني أو واضح على شكل تصرفات غير مرغوب فيها"؛⁶⁸
- ❖ نستنتج من ما سبق أن مقاومة التغيير هي ظاهرة تلازم مبادرة المنظمة لإحداث التغيير، وهي عبارة عن رد فعل سلبي يبدیه العاملين نتيجة ترددهم وعدم إدراكهم لإيجابية التغيير في خلق وضع مستقبلي أفضل والذي يضمنون أنه قد يهدد مصالحهم واستقرارهم. فيعبرون عن ذلك في شكل سلوكيات سلبية تهدف إلى عرقلة وإحباط عملية التغيير ومحاولتهم الحفاظ على الوضع الراهن والإبقاء عليه.

ثانياً: أسباب مقاومة التغيير

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير نذكر ما يلي:

- المصالح الشخصية المكتسبة: حيث يفضل العاملون الإبقاء الوضع القائم خوفاً من أن تصبح مصالحهم مهددة كالمساس بنفوذهم ومركزهم. فلذلك يبدون نوعاً من الرفض والمقاومة؛
- أسباب نفسية: يميل الفرد عادة إلى الأمر المألوف لأنه يشعره بنوع من الطمأنينة والاستقرار ويرفض كل ما هو تغيير خوفاً من المجهول أو عدم القدرة على التعامل والتكيف مع الوضع الجديد أو مع التغيير بشكل عام؛
- قلة إدراك الأفراد للتغيير: عدم معرفة وإدراك العاملين لسلبيات ومشاكل الموجودة في الوضع الحالي للمنظمة، وجهاهم لمنافع وإيجابيات إحداث تغيير والارتقاء نحو وضع مستقبلي يضمن ظروف وبيئة عمل أكثر إيجابية؛
- طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه: نتيجة عدم إشراك القيادة للعاملين وإسهامهم في التخطيط لعملية التغيير التنظيمي وغياب المعلومات الكافية التي تحفزهم على ذلك وغياب الاتصالات؛
- العلاقات التقليدية بين القيادة والعاملين: فالقيادة تعتبر التغيير كسياسة للحصول على مكاسب ونتائج فورية كزيادة الدخل والاستقرار، لكن العاملين ينظرون إلى التغيير على أنه مجرد عود مستقبلية زائفة.
- غياب أدلة الإقناع: عدم قدرة القيادة على إقناع العاملين وتوعيتهم بضرورة التغيير والآثار الإيجابية التي تترتب عنهن والتي تعود بالنفع عليهم وعلى المنظمة ككل؛

⁶⁷سي الطيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث، تخصص التنظيم

والطفرة الرقمية، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطيمبولي معسكر، 2024/2023، ص 77، 76.

⁶⁸ربيع زروالي، إدارة التغيير التنظيمي في ظل توجه المؤسسة نحو التسويق الدولي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشريف مساعدي - سوق أهراس، 2024/2023، ص

- الشعور بعدم الارتياح والرضا: خاصة إذا شعر العاملين بأن قرار التغيير كان مفروضا عليهم بالقوة ولم يأتي نتيجة مبادرة أو اقتراح منهم؛
- المخاطرة: حيث أن البعض يرى أن التغيير فكرة جيدة لكن نتائجه مبنية على التوقع وهذا يدخل الشك والمخاطرة تجاه نتائج التغيير.⁶⁹

المطلب الرابع: علاقة القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي

أولا: دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي

تعتبر القيادة الإدارية الفعالة التغيير تحدي لقياس كفاءتها ومدى نجاحها وتميزها، وبالتالي يجب عليها الاستعداد الجيد والتركيز على كيفية التكيف والاستفادة من التغيير. كما تعمل قيادة المنظمة على المبادرة بالتغيير ومتابعة تنفيذه وتعزيز الأثر الإيجابي الناتج عنه باعتبارها الطرف الأهم والمسؤول الأول على نجاح عملية التغيير التنظيمي.⁷⁰

يبرز دور القيادة الإدارية في قيادة وإنجاح التغيير التنظيمي من خلال الممارسات التالية:

- إقامة هيكل تنظيمي مرن يتوافق مع المهام وظروف وخصائص المنظمة؛
- التكوين العلمي والتقني والفكري والثقافي للمورد البشري وتوفير سبل التنمية والتمكين في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- تنمية وتطوير الرصيد المعرفي في المنظمة والإعتماد على البحوث والتطوير العلمي في حل المشكلات؛
- تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المنظمة الداخلية والخارجية؛
- خلق ثقافة تنظيمية تدعم التغيير؛
- اعتماد اللامركزية وتأكيد الديمقراطية واحترام الآراء والمقترحات.

ثانيا: دور قادة التغيير في إنجاح التغيير التنظيمي

يتشكل قادة التغيير من الإدارة العليا للمنظمة وهم المسؤولون على الاستشعار بضرورة التغيير وإطلاق الفكرة والإيمان بأهميته، كما يعمل قادة التغيير على إنجاح التغيير من خلال تقديم الدعم المعنوي والمادي. وبصورة عامة يتمثل دور القادة في عملية التغيير بدورين رئيسيين هما:

- التعبير عن ارادة التغيير في المنظمة.
- تنظيم عملية التغيير وقيادتها والسهر على نجاحه واستمراريته.⁷¹

ثالثا: دور القيادة الإدارية في توفير متطلبات التغيير التنظيمي

تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في توفير خمسة متطلبات أساسية لنجاح التغيير التنظيمي وهي:

- تحفيز وتهيئة المرؤوسين على التغيير وتقليل درجة مقاومتهم وخلق البيئة المشجعة وإيجابية لذلك؛
- إيجاد رؤية مستقبلية للمنظمة وتحديد الاتجاه بالنسبة للتغيير؛

⁶⁹ بن عبد الرحمن الطاهر، د. لطرش زكريا، التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في المنظمات، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4، 2019، ص246، 245

⁷⁰ عيسى نبوية، القيادة الإدارية ودورها في نجاح التغيير التنظيمي، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد1،

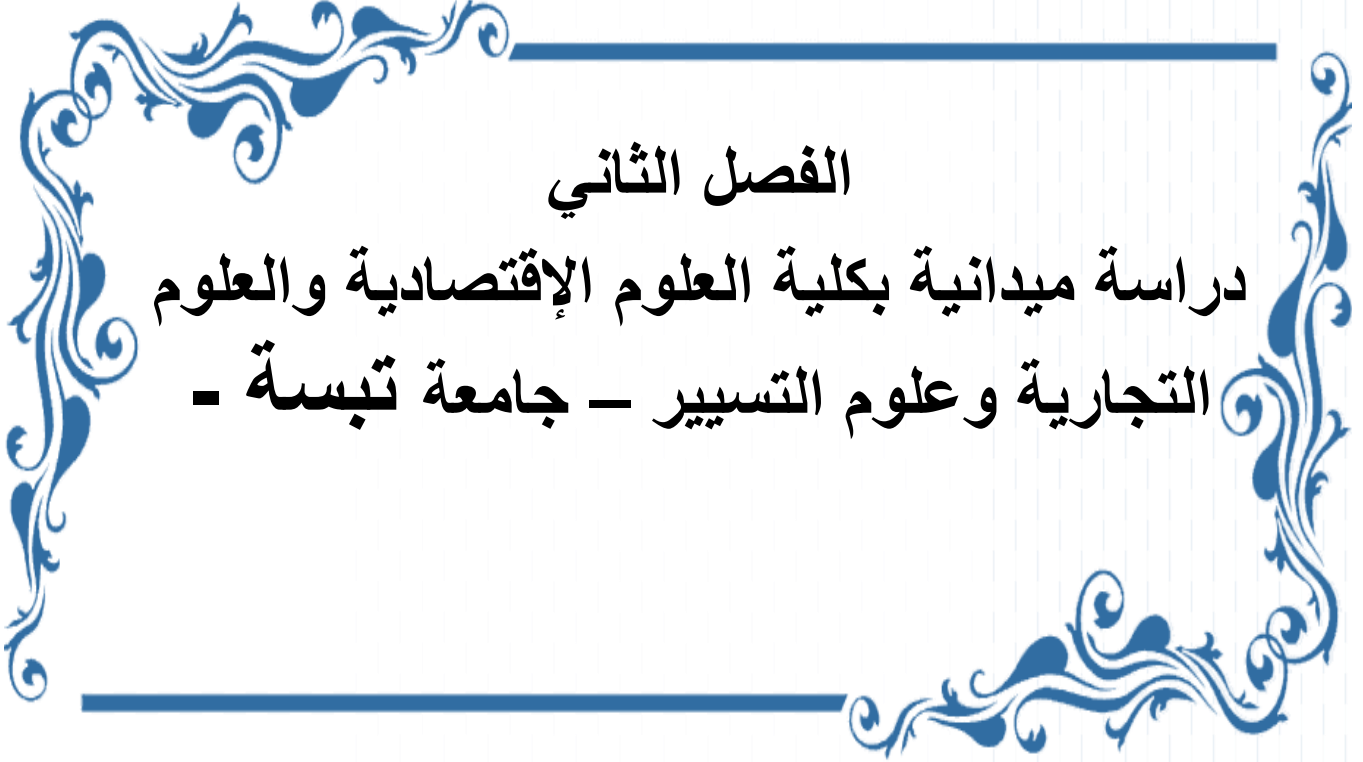
2023، ص382، 383

⁷¹ جادلي سمير، استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسات الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تدبير الموارد البشرية، قسم علوم التدبير كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التدبير، جامعة الجزائر 3-، 2016/2017، ص 82، 81.

- زيادة الدعم السياسي لتحقيق وتنفيذ التغيير؛
- إدارة وقيادة عملية التحول من الوضع الراهن إلى الوضع المطلوب تحقيقه مستقبلا والتخطيط لذلك؛
- توفير الدعم للقوى الفاعلة في عملية التغيير من خلال توفير الموارد اللازمة وتفعيل نظام الحوافز.⁷²

⁷²جادلي سمير، استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص 86، 85.

يتضح من خلال هذا الفصل أن القيادة الفعالة للتغيير التنظيمي هي عملية جوهرية ومحورية تضمن للمنظمات نجاح وفعالية التغيير، ومن الضروري أن تقترن عملية التغيير بقيادة واعية تمتلك الرؤية الاستراتيجية وتتمتع بالقدرة على بلورة وتوحيد الجهود وتحفيز العاملين على احتواء التغيير وتبني ثقافة تنظيمية داعمة له. كما أن فعالية قيادة التغيير في هذا السياق تكمن في القدرة على إحداث التوازن بين متطلبات التغيير والتحديات البيئية المتسارعة والحفاظ على التكيف الإيجابي معها، ومن هنا تبرز أهمية القيادة الإدارية الناجحة كعامل حاسم في ضمان استمرارية المنظمة ونجاح مسار التغيير والتحول نحو واقع مستقبلي أفضل.



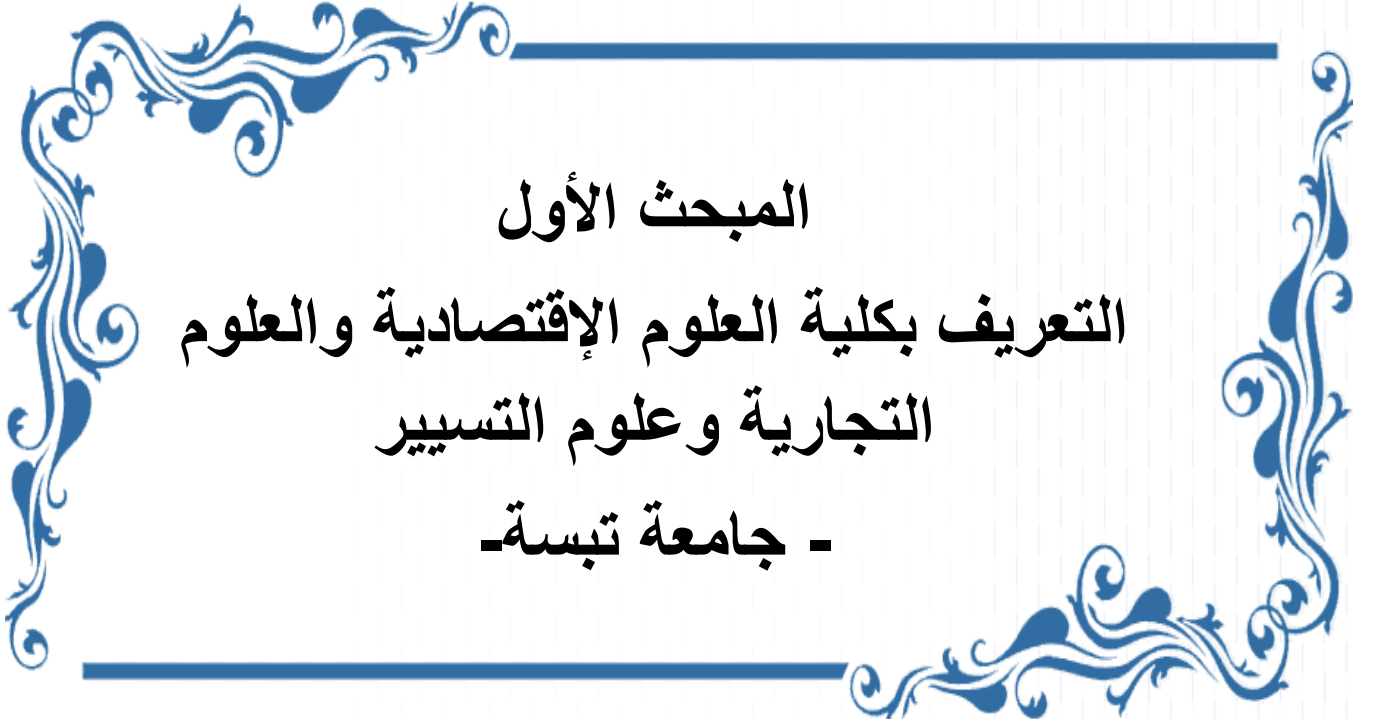
الفصل الثاني

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير – جامعة تبسة -

بعد إنجاز الإطار النظري لموضوع الدراسة من خلال المداخل العلمية المتعلقة بدور أنماط القيادة الإدارية بالتغيير التنظيمي، سيتم التطرق إلى الجانب المنهجي والميداني كمحاولة لربط ما هو نظري بالواقع الميداني، وعليه سيتم في هذا الفصل عرض التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير-جامعة تبسة وكذلك تبين إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تبين حدود الدراسة وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك أساليب المعالجة الإحصائية، بالإضافة إلى تبين طرق عرض وتحليل البيانات إنطلاقاً من تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وعرض تحليل نتائج محوري الدراسة وصولاً إلى نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

وسيتم توضيح ذلك من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
- جامعة تبسة-؛
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.



المبحث الأول

التعريف بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير

- جامعة تبسة-

تمهيد

تعتبر كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جزء لا يتجزأ من جامعة العربي التبسي بتبسة واحدة من أهم وحدات التعليم والبحث العلمي، حيث عرفت العديد من التحولات والتغيرات نتيجة سعيها لمواكبة الواقع المعاصر والتطورات التكنولوجية ودمجها في أساليب العمل هذا ما ساعدها في تحقيق واقع وبيئة عمل متطورة كأول نموذج للكلية الذكية كأحد أهم مظاهر مواكبة التقدم والتطور.

المطلب الأول: نشأة وتطور الكلية

- بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-09 المؤرخ بـ جانفي 2009 تم انشاء جامعة تبسة وحدد الكليات التابعة لها وكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير فهي احدى الكليات التابعة لجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي يتواجد مقرها بجانب مديرية الخدمات الجامعية بطريق قسنطينة (تم تسليمه لإدارة الكلية رسميا يوم 2012/06/19)؛
- إذ أن النواة الأولى لهذه الكلية تعود لفترة انشاء المركز الجامعي بتبسة، والذي أسس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92-297 المؤرخ في 1992/09/27 حيث بدأ التكوين في العلوم الإقتصادية والتجارية كفرع، وبعدها كقسم بمعهد الحقوق والعلوم التجارية ومن ثم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-272 المؤرخ في 2006/08/16 تم اعادة هيكلة المركز الجامعي واعادة تقسيم المصالح الإدارية وتوزيع الأقسام والمهام وبناءا عليه تم انشاء معهد العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير؛
- كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في بدايتها كانت تضم حوالي 60 طالبا وأساتذتين فقط واليوم (2025/2024) أصبحت تضم (...) طالبا من الطورين ليسانس وماستر بإشراف (131) أستاذا وباحثا و(83) موظفا من مختلف الرتب والتصنيفات؛⁷³
- شهدت كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير يوم 2024/11/26 حدثا مميزا تمثل في افتتاح الكلية الذكية وهي مبادرة تعليمية تعتمد على التعليم بنمط تكنولوجي حديث وأساليب مبتكرة مدعومة بأحدث تقنيات التعلم الذكي، حيث تم تجهيز 3 قاعات بشاشات تفاعلية، و6 مدرجات بأنظمة الدخول الكترونية وكذا تجهيز 18 قاعة تعليمية بنظام الفتح الإلكتروني باستخدام البطاقة المهنية للأستاذ، اضافة إلى الدخول الإلكتروني للطلبة عن طريق بطاقات الطالب الذكية، وانشاء مدخل الكتروني آلي للسيارات يعتمد على بطاقات مغناطيسية، حيث تسعى الكلية الذكية إلى خلق بيئة تعليمية حديثة تعتمد على التقنيات الرقمية والتكنولوجية لدى الطلبة والأساتذة وتحفيز الإبداع والابتكار.⁷⁴

⁷³ وثائق مقدمة من طرف كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

⁷⁴ الموقع الإلكتروني لجريدة النصر <https://www.annasonline.com>، 2025/04/22، 09:22.

المطلب الثاني: مهام وأهداف الكلية

تسعى الكلية لقيام بعدة مهام وتحقيق عدة أهداف نذكر منها:

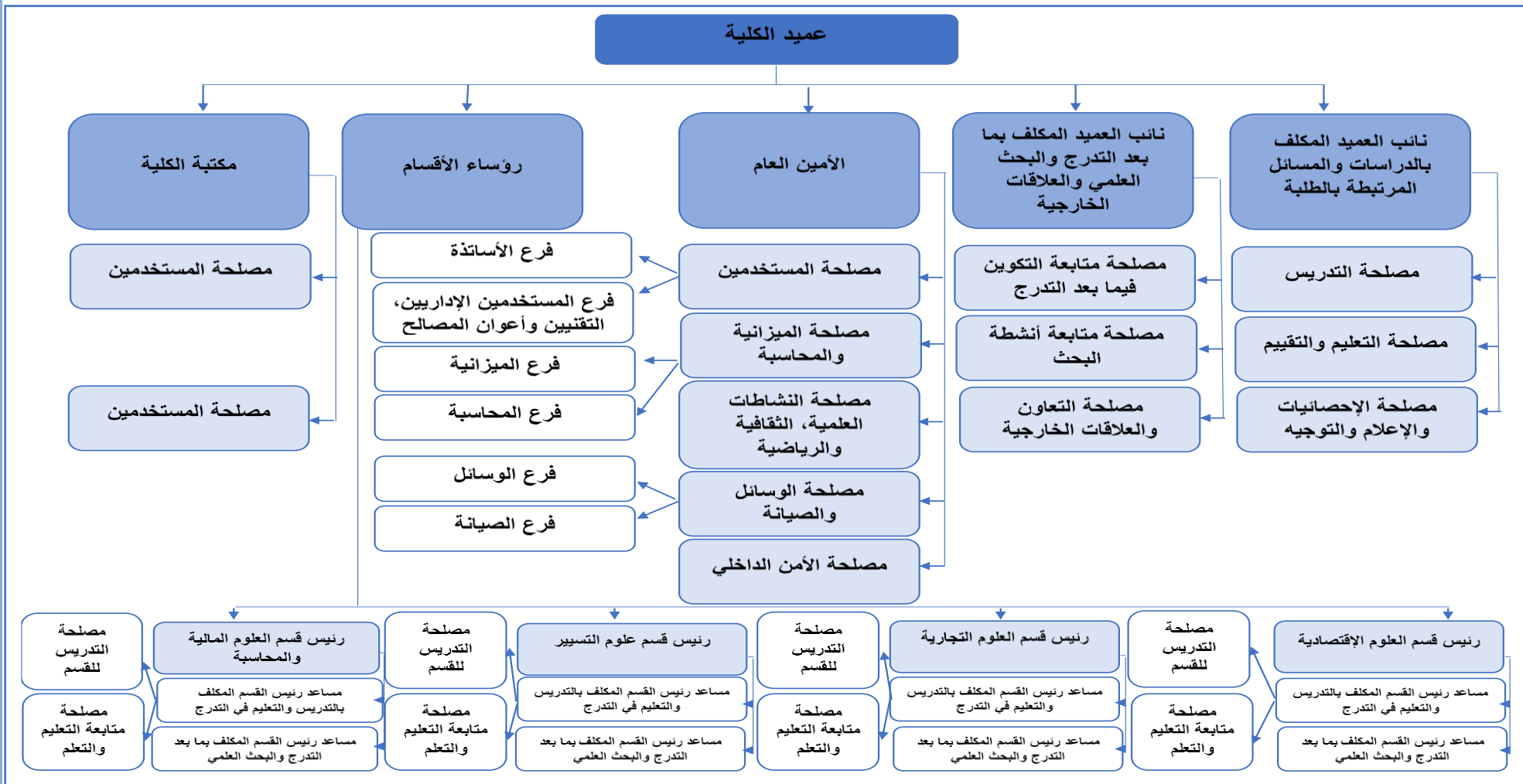
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- مساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المشاركة في دعم القدرات الوطنية؛
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام الدولة في تبادل المعارف وأثرها؛
- توفير الإمكانيات للطلبة للوصول إلى أحسن درجة من التكوين النوعي والذي يمكنهم من اقتحام المجال الإقتصادي في أي مكان وفي أي زمان.⁷⁵

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

أي منظمة باختلاف حجمها وطبيعة نشاطها تملك هيكل تنظيمي يحدد وحداتها ومسؤولياتها مما يسهل عمليات الرقابة والتوجيه ويعزز تحقيق الأهداف وضبط المسارات الإدارية والمالية، الشكل الموالي يعكس الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

⁷⁵ الموقع الإلكتروني لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة - <https://www.univ-tebessa.dz>، 2025/04/22، 22:

شكل 2-1: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



الهيكل التنظيمي متسلسل من عميد الكلية مروراً بنائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة ونائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية وكذلك الأمانة، رؤساء الأقسام ومكتبة الكلية

المطلب الرابع: القيادات المسؤولة عن إدارة الكلية

هناك مجموعة من القيادات المسؤولة عن قيادة الجامعة، وفي الحقيقة لاتعد المنصب القيادية في الكلية كالعميد ورئيس القسم مناصب إدارية بحتة، بل هي مناصب علمية أيضاً. تتمثل هذه القيادات في:

1- عميد الكلية:

تم استحداث منصب عميد الكلية لتخفيف العبء الملقى على عاتق رئيس الجامعة ونوابه. إذ يتم تعيين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ بناءً على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد رأي رئيس الجامعة، من بين الأساتذة في وضعية نشاط وينتمي إلى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة تعذر ذلك من رتبة أستاذ محاضر⁷⁶. يتولى عميد الكلية مهمة تسيير الموارد المالية والمادية والبشرية ويتولى مسؤولية تسيير الكلية عن طريق المهام التالية:

- هو الأمر بصرف إعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة؛
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تقرر طريقة أخرى لتعيينهم؛
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته؛
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية؛
- يحضر اجتماعات مجلس الكلية⁷⁷.
- يساعد عميد الكلية في مهامه من طرف:
- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة؛
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية؛
- الأمين العام؛
- رؤساء الأقسام؛

⁷⁶ - المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 52، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص 11.

⁷⁷ - المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 53، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص 11.

- المسؤول عن مكتبة الكلية.⁷⁸
- 2- **نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:**
يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام التالية:
 - ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج؛
 - متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه؛
 - مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة؛
 - جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره؛يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:
 - رئيس مصلحة التدريس؛
 - رئيس مصلحة التعليم والتقييم؛
 - رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.⁷⁹
- 3- **نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:**
مكلف بالمهام التالية:
 - متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج؛
 - أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التخرج؛
 - السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج؛
 - متابعة سير أنشطة البحث العلمي؛
 - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الإجتماعية والإقتصادية؛
 - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية؛
 - تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم؛
 - متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرسيفه؛يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:

⁷⁸- المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 54، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص12.

⁷⁹- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 أوت 2004، والمتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، المادة 22، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 26 سبتمبر 2004، ص24.

- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.⁸⁰

4- الأمين العام:

يتكلف بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه؛
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛
- ضمان تسيير الأرشفة وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما؛
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه؛
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة؛
- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها؛
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية؛
- تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية:
- مصلحة المستخدمين؛
- مصلحة الميزانية والمحاسبة؛
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية؛
- مصلحة الوسائل والصيانة.

5- رؤساء الأقسام:

⁸⁰ - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 أوت 2004، والمتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، المادة 23، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 26 سبتمبر 2004، ص24.

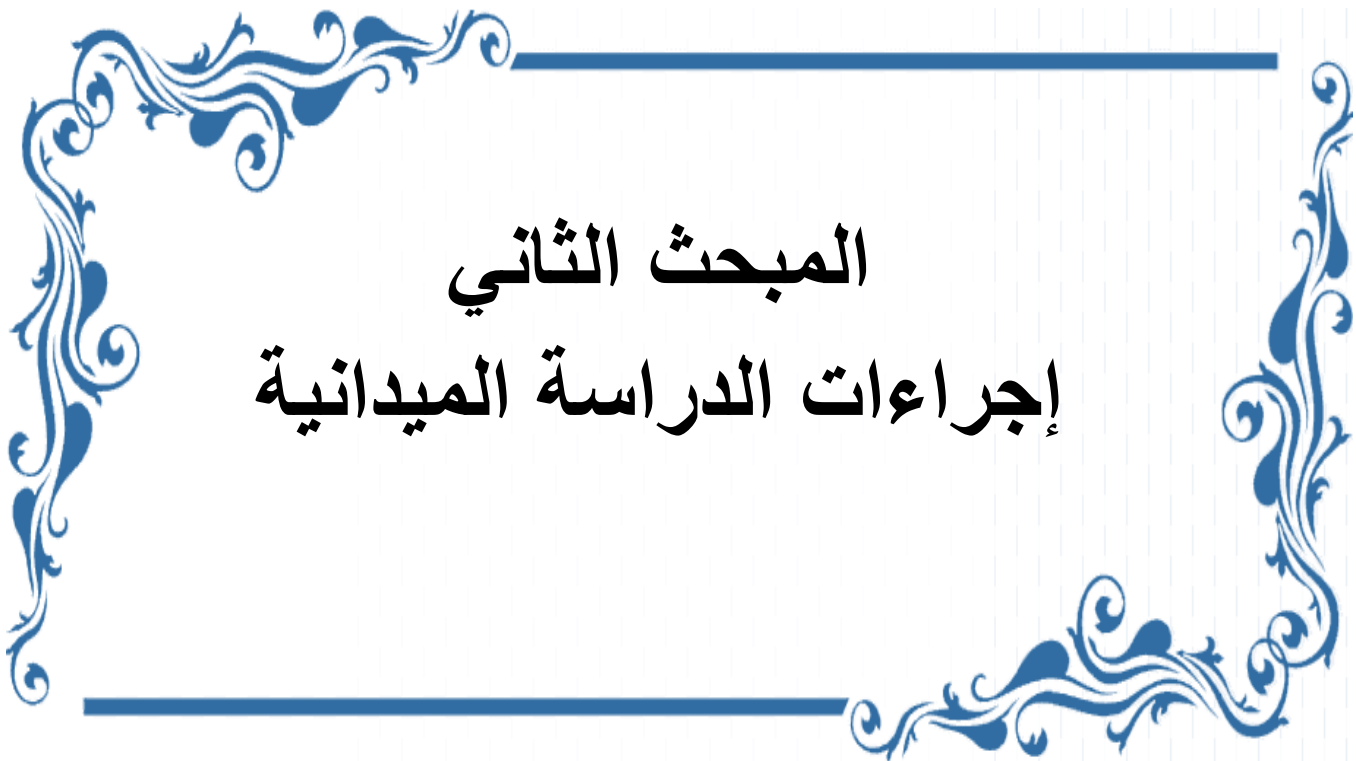
مسؤولون عن السير البيداغوجي والإداري للقسم، يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته،⁸¹ يساعد رئيس القسم:

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج؛
- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.⁸²
- 6- مسؤول مكتبة الكلية:** تكلف مكتبة الكلية بما يلي:
- اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
- تنظيم الرصيد الثقافي والتحيين المستمر لعملية الجرد؛
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة؛
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغرافية.
- تشمل مكتبة الكلية المصلحتين الآتيتين:
- مصلحة تسيير الرصيد الثقافي؛
- مصلحة التوجيه والبحث البيلوغرافي.⁸³

⁸¹ - المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 56، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص12.

⁸² - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 أوت 2004، والمتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، المادة 28، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 26 سبتمبر 2004، ص25.

⁸³ - قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 أوت 2004، والمتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، المادة 31، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 26 سبتمبر 2004، ص 25.



المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: حدود الدراسة

- الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة الشهيد الشيخ العربي التبسة – تبسة .

- الحدود البشرية:

شملت الدراسة عينة من الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لتحديد وجهة نظرهم حول دور أنماط القيادة الإدارية (القيادة الإبداعية، القيادة التكنولوجية، القيادة الافتراضية، القيادة التحويلية، القيادة الحرة والقيادة الديمقراطية) لدى عمادة الكلية في إنجاح التغيير التنظيمي.

- الحدود الزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2024 في الفترة الممتدة من 2025/04/19 إلى 2025/05/10.

- الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على دراسة دور أنماط القيادة الإدارية (القيادة الإبداعية، القيادة التكنولوجية، القيادة الافتراضية، القيادة التحويلية، القيادة الحرة والقيادة الديمقراطية) كمتغير مستقل على التغيير التنظيمي كمتغير تابع.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع وعينة الدراسة من:

- **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من موظفي كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة-تبسة- والبالغ عددهم 213.

- **عينة الدراسة:** تميزت عينة الدراسة بأنها كانت عشوائية بنسبة 60% وعلى هذا الأساس بلغت العينة 127 حيث تم توزيع 127 استمارة وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، وتم استرجاع 117 استمارة وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): تداول الاستبيان

الإستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	127	100%
التي لم يتم استرجاعها	10	7.87%
غير صالحة للتحليل	7	5.51%
المسترجعة الصالحة للتحليل	110	86.61%

المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة ومدى صدقها وثباتها

أولاً: أداة الدراسة

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها والتي تتمثل في:

1-1- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالكلية وذلك من خلال التعريف بها ونشأتها وتطورها وتبيان أهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها والقيادات المسؤولة عنها.

2-1- استثمار الاستبيان: هي واحدة من الأدوات الأكثر إستخداما في جمع البيانات، وتعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الإستثمار فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد تم تصميم الإستثمار ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث إحتوت الإستثمار على مجموعة من الأسئلة مقدرة ب 38 سؤالا مقسمة إلى أجزاء.

- **الجزء الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الخبرة الوظيفية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي).

- **الجزء الثاني:** يتعلق بموضوع الدراسة ومحاورها ويحتوي على:

➤ **المحور الأول:** يتعلق بالمتغير المستقل (أنماط القيادة الإدارية) يشمل 24 سؤال مقسمة على 6 أبعاد (القيادة الإبداعية، القيادة التكنولوجية، القيادة الافتراضية، القيادة التحولية، القيادة الحرة، القيادة الديمقراطية).

➤ **المحور الثاني:** يتعلق بالمتغير التابع (التغيير التنظيمي) يشمل 14 سؤال.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن إستثمار الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف من أجل إختيار مدى ملازمتها لجميع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

2-1 الاتساق الظاهري:

كما أنه قبل أن تطرح إستثمار الاستبيان في شكلها النهائي مرت عدة مراحل لإختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صالحة للقياس، حيث إعتدنا في الصدق الظاهري على عدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الإستبانة أكثر فهما ووضوحا وتحقيقا لأهداف البحث، وعندما استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة.

الجدول رقم(2-2): الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
01	عبدالرؤوف مسعودي	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
02	صالح محرز	أستاذ محاضر "أ"	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

03	الوافي بلال	أستاذ تعليم عالي	قسم العلوم التجارية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيوخ العربي التبسي
----	-------------	------------------	---------------------	--	-----------------------------------

المصدر: من إعداد الطلبة

بعد استرجاع الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ 110 استبيان، تم حساب صدق الاستبيان وكانت نتائج pearson correlation كما هو مبين فيما يلي:

2-2 الاتساق الداخلي:

ويقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات، نستعين بمعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة مدى اتساق عبارات المحاور فيما بينها، وقد تمّ حساب الاتساق الداخلي في الجداول التالية:

2-2-1 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الإدارية

الجدول الموالية توضح معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والبعد الذي تنتمي إليه

❖ القيادة الإبداعية

جدول رقم (2-3): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
A1	,689**	0,000
A2	,888**	0,000
A3	,804**	0,000
A4	,659**	0,000

الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القيادة الإبداعية والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0,05) وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0,659-0,808) وبذلك تم التحقق من صدق البعد الذي وضع لقياسه

❖ القيادة التكنولوجية

جدول رقم (2-4): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة التكنولوجية والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
A5	,747**	0,000
A6	,704**	0,000
A7	,811**	0,000
A8	,811**	0,000

الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القيادة التكنولوجية والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0,05) وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0,704-0,811) وبذلك تم التحقق من صدق البعد الذي وضع لقياسه.

❖ القيادة الافتراضية

جدول رقم(2-5): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الافتراضية والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
A9	,653**	0,000
A10	,703**	0,000
A11	,642**	0,000
A12	,691**	0,000

الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القيادة الافتراضية والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0,05) وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0,642-0,703) وبذلك تم التحقق من صدق البعد الذي وضع لقياسه.

❖ القيادة التحويلية

جدول رقم(2-6): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة التحويلية والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
A13	,705**	0,000
A14	,759**	0,000
A15	,708**	0,000
A16	,656**	0,000

الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0,05) وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0,656-0,759) وبذلك تم التحقق من صدق البعد الذي وضع لقياسه.

❖ القيادة الحرة

جدول رقم(2-7): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الحرة والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
A17	,595**	0,000
A18	,532**	0,000
A19	,551**	0,000
A20	,566**	0,000

الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القيادة الحرة والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0,05) وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0,551-0,595) وبذلك تم التحقق من صدق البعد الذي وضع لقياسه.

❖ القيادة الديمقراطية

جدول رقم (2-8): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
A21	,692 **	0,000
A22	,755 **	0,000
A23	,739 **	0,000
A24	,601 **	0,000

الارتباط دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0,05) وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0,601-0,757) وبذلك تم التحقق من صدق البعد الذي وضع لقياسه.

2-2-2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور التغيير التنظيمي
الجدول رقم (2-9): معامل الارتباط بين فقرات التغيير التنظيمي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
B25	,331	,000
B26	,708 **	,000
B27	,648 **	,000
B28	,402 **	,000
B29	,669 **	,000
B30	,666 **	,000
B31	,746 **	,000
B32	,593 **	,000
B33	,598 **	,000
B34	,676 **	,000
B35	,334 **	,000
B36	,650 **	,000
B37	,515 **	,000
38	,770 **	,000

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات التغيير التنظيمي والدرجة الكلية للبعد دالة عند مستوى دلالة (0,05) وهي معاملات ارتباط موجبة وقوية تراوحت بين (0,601-0,757) وبذلك تم التحقق من صدق البعد الذي وضع لقياسه.

2-2-3- محوري الدراسة
جدول (2-10): مصفوفة بيرسون للمحورين

/	القيادة الادارية	التغيير التنظيمي	مستوى الدلالة
---	------------------	------------------	---------------

0.000	0.721 **	1	القيادة الإدارية
	1	0.721 **	التغيير التنظيمي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

القيم الموجودة في المصفوفة تشير إلى ارتباط قوي بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي بالكلية، حيث يبلغ معامل الارتباط 0.721 (أو 0.721 **). حيث تعني النجمتين أن الارتباط إيجابي ومعتدل). وهذا يعني أن القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي تتحركان في اتجاه واحد، أي أن القيادة الإدارية تسهم في انجاح التغيير التنظيمي في الكلية.

قيمة مستوى الدلالة بين البعدين تبلغ 0.000، وهذا يعني أن العلاقة بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي هي علاقة إيجابية ولا تزال غير معنوية بشكل إحصائي، أي أنها لا تمثل ارتباطاً قابلاً للتفسير إحصائياً. بالتالي كما أوردنا سابقاً يجب علينا استكمال بحثنا باستعمال الاختبارات المعلمية الأخرى (Tests Paramétrique).

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ CRONBACH ALPHA الذي يحدد مستوى قبول الأداة وكانت قيمة ثبات كل بعد من أبعاد الاستبيان والاستبيان ككل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المجال	معامل الثبات ألفا كرونباخ
القيادة الإبداعية	0,835
القيادة التكنولوجية	0,862
القيادة الافتراضية	0,758
القيادة التحويلية	0,796
القيادة الحرة	0,562
القيادة الديمقراطية	0,788
مجموع أبعاد القيادة الإدارية	0,869
التغيير التنظيمي	0,886
المجموع الكلي	0,789

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان تراوحت قيمته بين (0.562 – 0.886) وهي معاملات ثبات مرتفعة، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع عبارات الاستبيان 0.789 وهي معامل ثبات مرتفع على اعتبار أنها أعلى النسبة المقبولة في الدراسات وهي 60% وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة وتوزيع 127 استبيان، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وذلك لعرض وتحليل البيانات المجمعة والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26 وهي كالتالي:

أولاً: مقياس الإحصاء الوصفي

تم الإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري ويتم حسابه وفقا للمعادلة التالية:

- المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس / عدد أبعاد المقياس بالتالي:
 $3 = 5/5+4+3+2+1$

- طول الفئة: المدى مقسوما على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي: الحد الأقصى للسلم – الحد الأدنى للسلم أي $5-1=4$ ، اذن بالرجوع إلى طول الفئة نجد:

$$0,8 = 5/4 = \text{طول الفئة}$$

وبالتالي يتم التعبير عن مقياس ليكارت الخماسي في الجدول التالي:

جدول رقم(2-12): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من اعداد الطلبة

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الإجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(2-13): درجات موافقة أفراد العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1.79	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1.79 إلى أقل من 2.58	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2.58 إلى أقل من 3.38	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3.38 إلى أقل من 4.18	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4.18 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطلبة

1- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين ترتيبيين، تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

2- **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha):** تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right) \quad \text{للتأكد}$$

3- **اختبار معامل الالتواء والتفلطح:**

4- **التكرارات والنسب المئوية:**

وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

5- **المتوسط الحسابي:**

يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في السورج ويعبر مقياساً قريباً من أهمية شأنها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوياً لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

6- **الانحراف المعياري:**

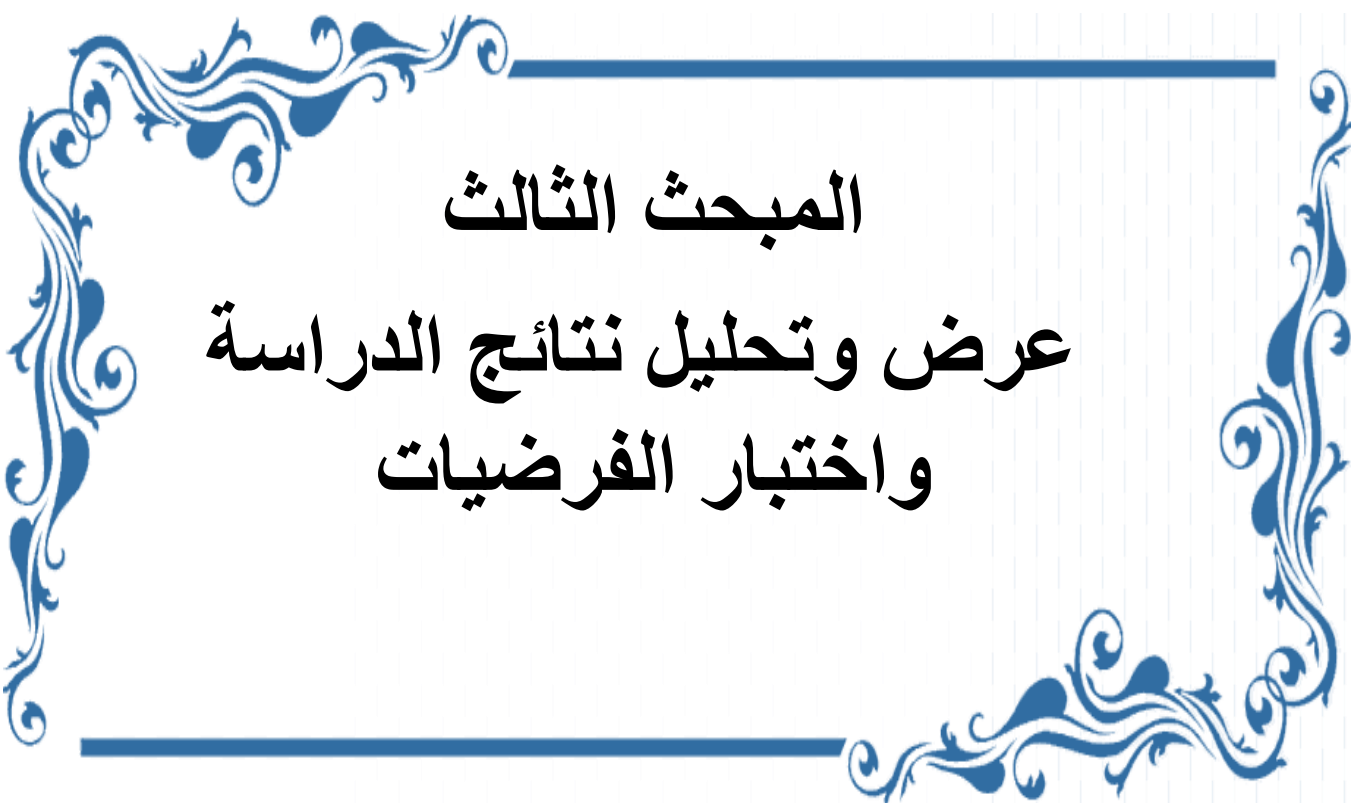
يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعاً وأهمية واستخداماً في التطبيقات العملية، وهو يقيس الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الانحراف المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها. وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{x})^2}}{N} \quad \text{7- تحليل التباين: لتحديد مدى صلاحية نموذج الانحدار}$$

التابع.

8- **تحليل الانحدار الخطي البسيط:** يبحث الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل القيادة الإدارية X_i والمتغير التابع Y_i التغيير التنظيمي، من خلال بناء معادلة للتنبؤ والتقدير أو التحكم والسيطرة، أي يستخدم لاختبار الفرضيات أي التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.



المبحث الثالث

عرض وتحليل نتائج الدراسة
واختبار الفرضيات

تمهيد

يتم في هذا المبحث التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب قيمة معامل الالتواء والتفلطح للمتغير المستقل والمتغير التابع، كما يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص عينة الدراسة، ثم عرض نتائج الدراسة وتحليلها في إطار محاور الدراسة للإجابة على أسئلة الدراسة وفي الأخير اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء والتفلطح)

من أجل اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، تم حساب قيمة معامل الالتواء skewness ومعامل التفلطح kurtosis للمتغير المستقل والمتغير التابع، والبيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة للمتغيرين محصورة بين [3، -3] وقيمة معامل التفلطح لكل الأبعاد محصورة بين [7، -7].

الجدول رقم (2-13): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء ومعامل التفلطح)

/	الالتواء	التفلطح
القيادة الإدارية	0,145	-0,145
التغيير التنظيمي	-0,125	0,099

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .v26

يتضح من الجدول أعلاه أن نتائج اختبار تبين أن قيمة معامل الالتواء للمتغيرين تقع في المجال [3، -3]، وقيمة معامل التفلطح تقع في المجال [7، -7] مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخراج تكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة نعرضها في الجدول التالي وفقاً لما جاء في الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم (2-14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	58	52,7%
	أنثى	52	47,3%
السن	أقل من 30 سنة	10	9,1%
	من 30 إلى 40 سنة	48	43,6%
	من 40 إلى 50 سنة	43	39,1%
	أكثر من 50 سنة	9	8,2%
	أقل من 5 سنوات	25	22,7%
الخبرة الوظيفية	من 5 إلى 10 سنة	27	24,5%
	من 11 إلى 15 سنة	17	15,5%
	أكثر من 15 سنة	41	37,3%
	أستاذ تعليم عالي	17	15,5%
الرتبة الوظيفية	أستاذ محاضر	28	25,5%
	أستاذ مساعد	7	6,4%
	أستاذ مؤقت	13	11,8%

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

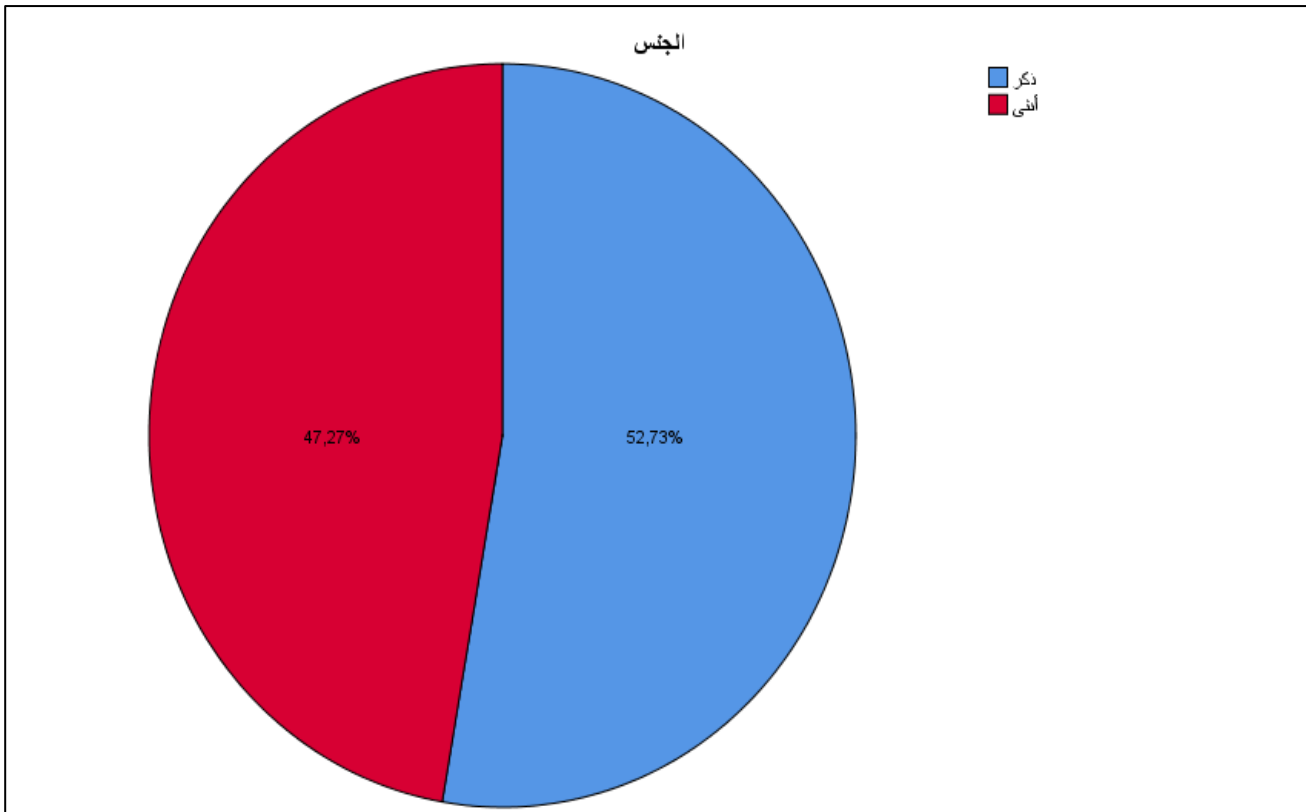
26,4%	29	اداري	المؤهل العلمي
14,5%	16	عون أمن	
22,7%	25	التأهيل الجامعي	
24,5%	27	دكتوراه	
20%	22	ماجستير / ماستر	
10%	11	ليسانس	
22,7%	25	شهادات تكوين أخرى	
100%	110	المجموع	

المصدر من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .V26.

أولاً: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

بلغ عدد الذكور ضمن أفراد عينة الدراسة 58 بنسبة 52.7% أما الإناث فكان عددهم 52 بنسبة 47.3، ومن خلال هذه النسب المئوية نجد أن نسبة الذكور في عينة الدراسة أكبر من نسبة الإناث.

الشكل رقم (2-3): التمثيل الدائري لمتغير الجنس لأفراد عينة الدراسة



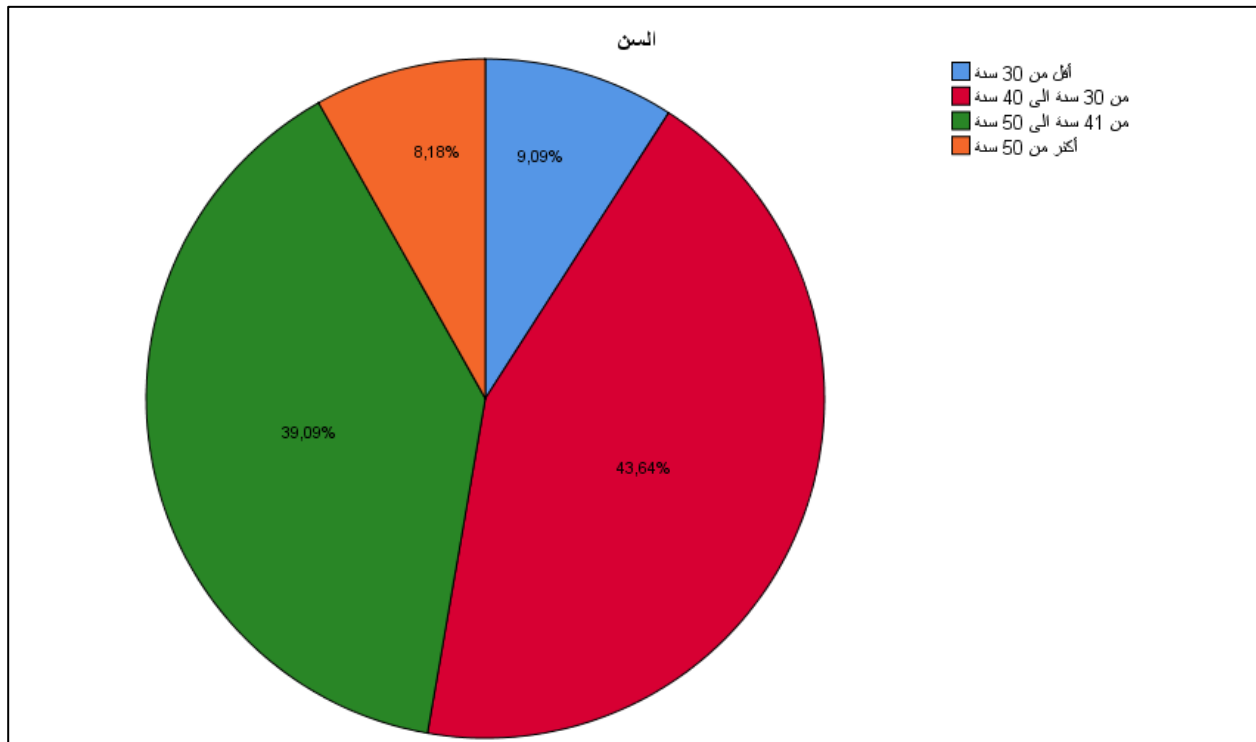
المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26.

ثانياً: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب السن

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تبين أن أفراد عينة الدراسة الذين يبلغون أقل من 30 سنة عددهم 10 بنسبة 9.1%، والذين يبلغون من 30 إلى 40 سنة عددهم 48 بنسبة 43.6%، والذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة عددهم 43 بنسبة 39.1%، والذين يبلغون أكثر من 50 سنة عددهم 9 بنسبة 8.2%، أي أن الفئة الأكثر شيوعاً في عينة الدراسة هي الفئة من 30 إلى 40 سنة.

الشكل رقم (2-4): التمثيل الدائري لمتغير السن لأفراد عينة الدراسة

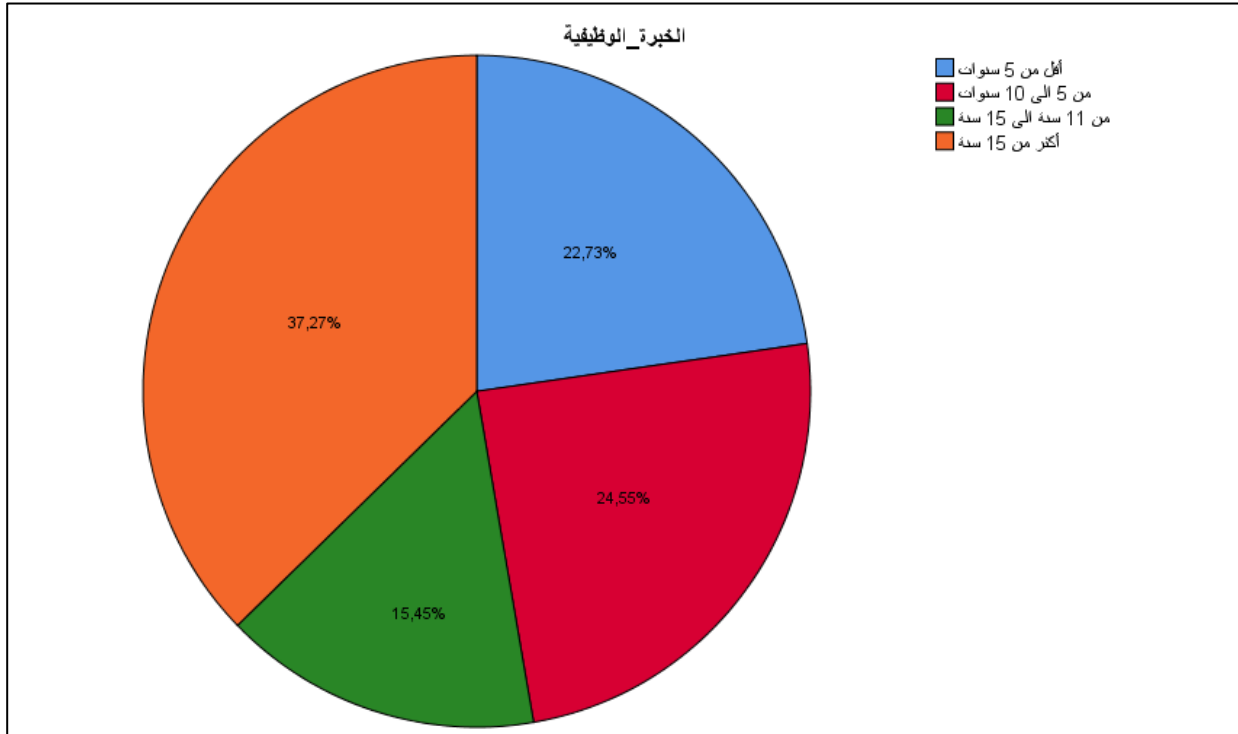


المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

ثالثاً: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

اتضح أن أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة وظيفية تصل إلى أقل من 5 سنوات يبلغ عددهم 25 بنسبة 22.7%، ومن 5 إلى 10 سنوات خبرة وظيفية يبلغ عددهم 27 بنسبة 24,5%، ومن 11 إلى 15 سنة يبلغ عددهم 17 بنسبة 15,5%، وذوي أكثر من 15 سنة يبلغ عددهم 41 بنسبة 3,37%. أي أن ذوي أكثر من 15 سنة خبرة وظيفية يحتلون الرتبة الأولى في عينة الدراسة.

الشكل رقم (2-5): التمثيل الدائري لمتغير الخبرة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

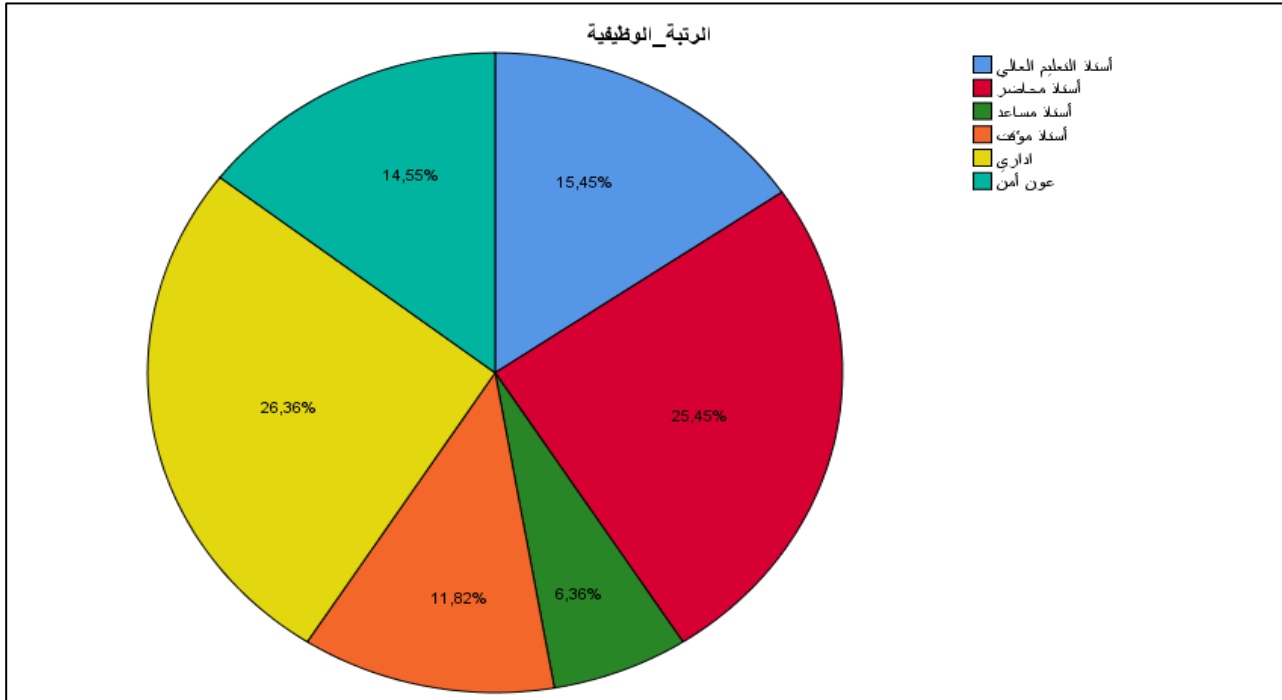


المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

رابعاً: خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

اتضح أن أفراد عينة الدراسة الذين رتبهم اداري جاءت في المرتبة الأولى عددهم 29 بنسبة 26,4%، تليها أستاذ محاضر عددهم 28 بنسبة 25,5% تليها أستاذ تعليم عالي عددهم 17 بنسبة 15,5% تليها عون أمن عددهم 16 بنسبة 14,5% تليها أستاذ مؤقت عددهم 13 بنسبة 11,8% تليها أستاذ مساعد عددهم 7 بنسبة 6,4%.

الشكل رقم (2-6): التمثيل الدائري لمتغير الرتبة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة



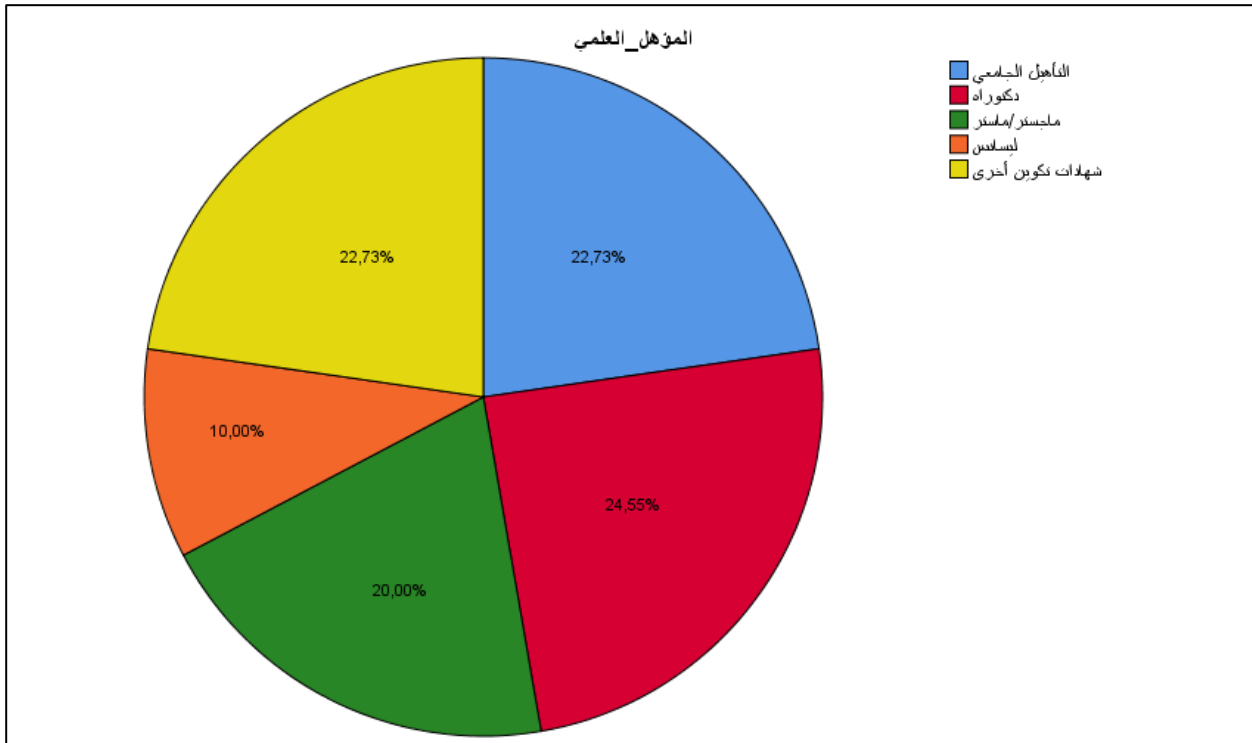
المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

خامسا: خصائص افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

اتضح أن حاملي شهادة الدكتوراه يحتلون المرتبة الأولى في عينة الدراسة حيث يبلغ عددهم 27 فرد بنسبة 24,5% يليها حاملي التأهيل الجامعي وشهادات تكوين أخرى بالتساوي عددهم 25 بنسبة 22,7% لكل منهما، يليها حاملي شهادة ماجستير/ ماستر الذين يبلغ عددهم 22 بنسبة 20% وفي الأخير أصحاب شهادة الليسانس حيث يبلغ عددهم 11 بنسبة 10%.

الشكل رقم (2-7): التمثيل الدائري لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضيات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة تجاه فقرات الاستبيان.

أولاً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة لمحور القيادة الإدارية

1-1 القيادة الإبداعية:

من الجدول الموالي يوضح نتائج عبارات بعد نمط القيادة الإبداعية على النحو التالي:

الجدول رقم (15-2): متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة الإبداعية

الترتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد	/
1	٢	0.638	4.15	32	63	15	0	0	التكرار	قيادة تستثمر	1

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

				29.1	57.3	13.6	0	0	النسبة %	الكلية في أفكار ومقترحات الموظفين التي تهدف إلى تحسين الأداء.		
3	3	0.642	3.99	21	68	20	1	0	التكرار	تنشر قيادة الكلية ثقافة مؤسسية تدعم الابداع والتطوير المستمر.	2	
				19.1	61.8	18.2	0.9	0	النسبة %			
4	4	0.748	3.99	26	61	19	4	0	التكرار	تعمل قيادة الكلية على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي ملموس.	3	
				23.6	55.5	17.3	3.6	0	النسبة %			
2	2	0.668	4.11	30	63	16	1	0	التكرار	توفر قيادة الكلية بيئة عمل إيجابية محفزة للإبداع.	4	
				27.3	57.3	14.5	0.9	0	النسبة %			
	مرتفع	0.50	4.06	اجمالي القيادة الإبداعية								

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد القيادة الإبداعية قد بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.50)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو ما يشير إلى عدم تشنت إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى مستوى مرتفع، أما على مستوى عبارات بعد القيادة الإبداعية جاءت كلها بمستوى مرتفع، وتشير النتائج الواردة في الجدول أن العبارة رقم (1) تستثمر قيادة الكلية في أفكار ومقترحات الموظفين التي تهدف إلى تحسين الأداء كان لها أعلى متوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.638) في حين كانت العبارة رقم (3) تعمل قيادة الكلية على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي ملموس لها أدنى متوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.748)، أما العبارة (4) توفر قيادة الكلية بيئة عمل إيجابية محفزة للإبداع ذات الرتبة (2) كان متوسطها الحسابي (4.11) بانحراف معياري (0.668) والعبارة (2) تنشر قيادة الكلية ثقافة مؤسسية تدعم الابداع والتطوير المستمر ذات الرتبة (3) متوسطها الحسابي (3.99) بانحراف معياري (0.642).

وهذا ما يدل على أن قيادة الكلية تستثمر في أفكار ومقترحات الموظفين التي تهدف إلى تحسين الأداء، وتوفر بيئة عمل إيجابية محفزة للإبداع كما تنشر ثقافة مؤسسية تدعم الإبداع والتطوير المستمر وتعمل على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي ملموس.

2-1 القيادة التكنولوجية:

الجدول رقم (2-16): متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة التكنولوجية

الرتبة	المستوى	المعيار	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد	/
2	2	0.626	4.22	35	65	9	1	0	التكرار	يتم استخدام	5

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

				31.8	59.1	8.2	0.9	0	النسبة %	التكنولوجية لتحسين كفاءة العمليات.	
1	٢	0.540	4.27	35	70	5	0	0	التكرار	تشجع قيادة الكلية تبني التقنيات الحديثة ودمجها في أساليب العمل.	6
				31.8	63.6	4.5	0	0	النسبة %		
4	٢	0.718	3.92	22	59	27	2	0	التكرار	تقدم قيادة الكلية الدعم والتدريب الكافي لاستخدام التقنيات الحديثة.	7
				20	53.6	24.5	1.8	0	النسبة %		
3	٢	0.679	3.92	20	62	27	1	0	التكرار	تسهل قيادة الكلية مشاركة الموظفين في تطوير الرؤية التكنولوجية.	8
				18.2	56.4	24.5	0.9	0	النسبة %		
	مرتفع	0.640	4.08	اجمالي نمط القيادة التكنولوجية							

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد القيادة التكنولوجية قد بلغ 4.08 وبانحراف معياري 0.640، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو ما يشير إلى عدم تشبث إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى مستوى مرتفع، أما على مستوى عبارات بعد القيادة التكنولوجية جاءت العبارتين (5) و (6) بمستوى مرتفع جداً أما العبارتين (7) و (8) بمستوى مرتفع، وتشير النتائج الواردة في الجدول أن العبارة رقم (6) تشجع قيادة الكلية على تبني التقنيات الحديثة ودمجها في أساليب العمل كان لها أعلى متوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.540) في حين كانت العبارة رقم (7) تقدم قيادة الكلية الدعم والتدريب الكافي لاستخدام التقنيات الحديثة لها أدنى متوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (0.718)، أما العبارة (5) يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات ذات الرتبة (2) كان متوسطها الحسابي (4.22) بانحراف معياري (0.626)، والعبارة (8) تسهل قيادة الكلية مشاركة الموظفين في تطوير الرؤية التكنولوجية ذات الرتبة (3) متوسطها الحسابي (3.92) بانحراف معياري (0.679).

وهذا ما يدل على أن قيادة الكلية تشجع على تبني التقنيات الحديثة ودمجها في أساليب العمل بصورة مرتفعة جداً، كما يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات بمستوى مرتفع جداً، وتسهل قيادة الكلية مشاركة الموظفين في تطوير الرؤية التكنولوجية وتقدم لهم الدعم والتدريب الكافي لإستخدام التقنيات الحديثة.

3-1: القيادة الافتراضية

الجدول رقم(2-17): متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة الافتراضية

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد	/
1	مرتفع	0.703	3.90	20	61	27	2	0	التكرار	تمتلك قيادة الكلية المهارات التكنولوجية للقيادة الافتراضية بفعالية.	9
				18.2	55.5	24.5	1.8	0	النسبة %		
2	مرتفع	0.752	3.85	22	52	34	2	0	التكرار	تستخدم قيادة الكلية تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل عن بعد.	10
				20	47.3	30.9	1.8	0	النسبة %		
3.5	مرتفع	0.744	3.72	15	53	38	4	0	التكرار	تستخدم قيادة الكلية أدوات متابعة وقياس الأداء الرقمية.	11
				13.6	48.2	34.5	3.6	0	النسبة %		
3.5	مرتفع	0.744	3.72	12	62	29	7	0	التكرار	تعتمد قيادة الكلية على قواعد واضحة للتواصل الافتراضي.	12
				10	56.4	26.4	6.4	0	النسبة %		
	مرتفع	0.494	3.79	اجمالي نمط القيادة الافتراضية							

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد القيادة الافتراضية قد بلغ (3.79) وبانحراف معياري (0.694)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو ما يشير إلى عدم تشبث إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى مستوى مرتفع، أما على مستوى عبارات بعد القيادة الافتراضية جاءت كلها بمستوي مرتفع، وتشير النتائج الواردة في الجدول أن العبارة رقم(9) تمتلك قيادة الكلية المهارات التكنولوجية للقيادة الافتراضية بفعالية كان لها أعلى متوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري(0.703) في حين كانت العبارتين رقم (11) تستخدم قيادة الكلية أدوات متابعة وقياس الأداء الرقمية و(12) تعتمد قيادة الكلية على قواعد واضحة للتواصل الافتراضي لهما أدنى متوسط حسابي (3.72) وبانحراف معياري (0.744) لكليهما، أما العبارة (10) تستخدم قيادة الكلية تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل عن بعد ذات الرتبة (2) كان متوسطها الحسابي (3.85) بانحراف معياري (0.752).

وهذا ما يدل على أن قيادة الكلية تمتلك المهارات التكنولوجية للقيادة الافتراضية بفعالية، وتستخدم تقنيات الإتصال الحديثة للتواصل عن بعد، وتستخدم قيادة الكلية أدوات متابعة وقياس الأداء الرقمية كما تعتمد على قواعد واضحة للتواصل الافتراضي.

4-1: القيادة التحويلية

الجدول رقم(2-18): متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة التحويلية

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد	/	
3	مرتفع	0.676	4.04	26	63	20	1	0	التكرار	تسعى قيادة الكلية لتكون قدوة يحتذى بها للموظفين.	1	
				23.6	57.3	18.2	0.9	0	النسبة %		3	
4	مرتفع	0.704	3.98	25	59	25	1	0	التكرار	تشجع قيادة الكلية على الابتكار والإبداع في العمل.	1	
				22.7	53.6	22.7	0.9	0	النسبة %		4	
2	مرتفع	0.509	4.08	19	81	10	0	0	التكرار	تغرس قيادة الكلية روح العمل الجماعي وحب التحدي.	1	
				17.3	73.6	9.1	0	0	النسبة %		5	
1	مرتفع	0.607	4.93	48	59	1	2	0	التكرار	تلتزم قيادة الكلية بالقيم الأخلاقية في العمل.	1	
				3.46	53.6	0.9	1.8	0	النسبة %		6	
	مرتفع	0.442	4.12	اجمالي نمط القيادة التحويلية								

المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مخرجات spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد القيادة التحويلية قد بلغ (4.12) وبانحراف معياري (0.442)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو ما يشير إلى عدم تشبث إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى مستوى مرتفع، أما على مستوى عبارات بعد القيادة التحويلية جاءت العبارة (16) بمستوى مرتفع جدا أما باقي العبارات جاءت بمستوى مرتفع، وتشير النتائج الواردة في الجدول أن العبارة رقم(16) تلتزم قيادة الكلية بالقيم الأخلاقية في العمل كان لها أعلى متوسط حسابي (4.93) وبانحراف معياري(0.607) في حين كانت العبارة رقم (14) تشجع قيادة الكلية على الابتكار والإبداع في العمل لها أدنى متوسط حسابي (3.98) وبانحراف معياري (0.704)، أما العبارة (15) تغرس قيادة الكلية روح العمل الجماعي وحب التحدي ذات الرتبة (2) كان متوسطها الحسابي (4.08) بانحراف معياري (0.509) والعبارة (13) تسعى قيادة الكلية لتكون قدوة يحتذى بها للموظفين ذات الرتبة (3) متوسطها الحسابي (4.04) بانحراف معياري(0.676).

وهذا ما يدل على أن قيادة الكلية تلتزم بالقيم الأخلاقية في العمل وتغرس روح العمل الجماعي وحب التحدي، كما تسعى قيادة الكلية لتكون قدوة يحتذى بها الموظفين وتشجع على الابتكار والإبداع في العمل.

5-1: القيادة الحرة

الجدول رقم (2-19): متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة الحرة

الترتبة	المستوى	الاحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد	/	
4	متوسط	0.625	2.66	0	9	55	46	0	التكرار	تمنح قيادة الكلية السلطة للموظفين في اتخاذ القرارات على أوسع نطاق.	17	
				0	8.2	50	41.8	0	نسبة%			
3	متوسط	0.607	2.67	1	4	64	40	1	التكرار	يعتمد الموظفون على القيادة الذاتية في أداء مهامهم على أوسع نطاق.	18	
				0.9	3.6	58.2	36.4	0.9	نسبة%			
2	متوسط	0.690	2.68	1	8	59	39	3	التكرار	تتيح قيادة الكلية الفرصة للموظفين لحل المشكلات دون الرجوع إليها .	19	
				0.9	7.3	53.6	35.5	2.7	نسبة%			
1	متوسط	0.716	2.76	2	10	60	36	2	التكرار	تسمح قيادة الكلية بهامش من المخاطرة كفرصة للتعليم.	20	
				1.8	9.1	54.5	32.7	1.8	نسبة%			
	متوسط	0.370	2.69	اجمالي نمط القيادة الحرة								

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد القيادة الحرة قد بلغ (2.69) وبانحراف معياري (0.370)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو ما يشير إلى عدم تشتت إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى مستوى متوسط، أما على مستوى عبارات بعد القيادة الحرة جاءت كل العبارات بمستوى متوسط، وتشير النتائج الواردة في الجدول أن العبارة رقم (20) تسمح قيادة الكلية بهامش من المخاطرة كفرصة للتعليم كان لها أعلى متوسط حسابي (2.76) وبانحراف معياري (0.716) في حين كانت العبارة رقم (17) تمنح قيادة الكلية السلطة للموظفين في اتخاذ القرارات على أوسع نطاق لها أدنى متوسط حسابي (2.66) وبانحراف معياري (0.625)، أما العبارة (19) تتيح قيادة الكلية الفرصة للموظفين لحل المشكلات دون الرجوع إليها ذات الرتبة (2) كان متوسطها الحسابي (2.68) بانحراف معياري (0.690) والعبارة (18) يعتمد الموظفون على القيادة الذاتية في أداء مهامهم على أوسع نطاق ذات الرتبة (3) متوسطها الحسابي (2.67) بانحراف معياري (0.607).

وهذا ما يدل على أن قيادة الكلية تسمح بهامش من المخاطرة كفرصة للتعليم وتتيح الفرصة للموظفين على القيادة الذاتية في أداء مهامهم على أوسع نطاق وتمنح لهم السلطة في اتخاذ القرارات على أوسع نطاق لكن بصفة متوسطة.

6-1: القيادة الديمقراطية

الجدول رقم(2-20): متوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة الديمقراطية

الرتبة	المستوى	المعيار المعياري	الحسابي المتوسط	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	عبارات البعد	/
1	مرتفع	0.499	4.09	18	85	6	1	0	التكرار	تشجع الكلية على إبداء الرأي وطرح الأفكار.	21
				16.4	77.3	5.5	0.9	0	النسبة %		
4	مرتفع	0.681	3.94	22	59	29	0	0	التكرار	تشرك الكلية الموظفين في صنع القرارات وحل المشكلات.	22
				20	53.6	26.4	0	0	النسبة %		
2	مرتفع	0.583	4.09	24	72	14	0	0	التكرار	توفر قيادة الكلية قنوات اتصال مفتوحة للحوار وتبادل الأفكار.	23
				21.8	65.5	12.7	0	0	النسبة %		
3	مرتفع	0.509	4.08	19	81	10	0	0	التكرار	تشجع الكلية على العمل الجماعي و فرق العمل.	24
				17.3	73.6	9.1	0	0	النسبة %		
	مرتفع	0.398	4.05	اجمالي نمط القيادة الديمقراطية							

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss.v26

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد القيادة الإبداعية قد بلغ (4.05) وبانحراف معياري (0.398)، وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو ما يشير إلى عدم تشبث إجابات عينة الدراسة حول هذا البعد ووفقاً لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى مستوى مرتفع، أما على مستوى عبارات بعد القيادة الإبداعية جاءت كلها بمستوى مرتفع، وتشير النتائج الواردة في الجدول أن العبارة رقم(21) تشجع قيادة الكلية على إبداء الرأي وطرح الأفكار كان لها أعلى متوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري(0.499) في حين كانت العبارة رقم (22) تشرك قيادة الكلية الموظفين في صنع القرارات وحل المشكلات لها أدنى متوسط حسابي (3.94) وبانحراف معياري (0.681)، أما العبارة (23) توفر قيادة الكلية قنوات اتصال مفتوحة للحوار وتبادل الأفكار ذات الرتبة (2) كان متوسطها الحسابي (4.09) بانحراف معياري (0.583) والعبارة (24) ذات الرتبة (3) تشجع قيادة الكلية على العمل الجماعي و فرق العمل متوسطها الحسابي (4.08) بانحراف معياري(0.509).

وهذا ما يدل على أن قيادة الكلية تشجع على إبداء الرأي وطرح الأفكار، كما توفر قنوات اتصال مفتوحة للحوار وتبادل الأفكار، وتشجع قيادة الكلية على العمل الجماعي و فرق العمل وتشرك موظفيها في صنع القرارات وحل المشكلات.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

❖ تأسيساً على ماتقدم يمكن تلخيص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات والرتب لاجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور القيادة الإدارية: القيادة الإبداعية، القيادة التكنولوجية، القيادة الافتراضية، القيادة التحويلية، القيادة الحرة والقيادة الديمقراطية، في الجدول التالي:

الجدول رقم(2-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات والرتب لاجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد محور القيادة الإدارية

/	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	القيادة الإبداعية	4.06	0.500	مرتفع	3
2	القيادة التكنولوجية	4.08	0.495	مرتفع	2
3	القيادة الافتراضية	3.79	0.494	مرتفع	5
4	القيادة التحويلية	4.12	0.442	مرتفع	1
5	القيادة الحرة	2.69	0.370	متوسط	6
6	القيادة الديمقراطية	4.05	0.398	مرتفع	4

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v26.

يشير الجدول أعلاه إلى أن الكلية تمارس القيادة الإدارية بأنماطها الستة، حيث تأتي في المرتبة الأولى القيادة التحويلية بمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري 0.442، تليها القيادة التكنولوجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري 0.640، وفي المرتبة الثالثة القيادة الإبداعية بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري 0.500، تليها القيادة الديمقراطية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري 0.398، تليها في المرتبة الخامسة القيادة الافتراضية بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري 0.494، بينما القيادة الحرة جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.69 وانحراف معياري 0.370.

بشكل عام يمكن القول أن قيادة الكلية تتبنى كل من القيادة الديمقراطية، القيادة التحويلية، القيادة التكنولوجية، القيادة الإبداعية، القيادة الافتراضية بمستوى مرتفع، والقيادة الحرة بمستوى متوسط.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة لمحور التغيير التنظيمي

الجدول رقم(2-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستويات والرتب لاجابات أفراد عينة الدراسة عن محور التغيير التنظيمي

/	عبارات المحور	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
25	تبادل قيادة الكلية بإحداث تغييرات تنظيمية.	التكرار	0	0	15	73	22	4.06	0.579	مرتفع	2
		نسبة%	0	0	13.6	66.4	20				
26	يتم التخطيط	التكرار	0	2	27	69	12	3.83	0.633	مرتفع	5

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

				10.9	62.7	24.5	1.8	0	نسبة %	للتغيير بطريقة منهجية ومدروسة.	
8	مرتفع	0.630	3.77	9	70	28	3	0	التكرار	توفر قيادة الكلية المعلومات والدعم الكافي أثناء عملية التغيير.	27
				8.2	63.6	25.5	2.7	0	نسبة %		
1	مرتفع	0.671	4.09	28	66	14	2	0	التكرار	تمتلك قيادة الكلية الكفاءة في قيادة عملية التغيير التنظيمي	28
				25.5	60	12.7	1.8	0	نسبة %		
6	مرتفع	0.760	3.81	20	52	35	3	0	التكرار	تراعي قيادة الكلية ملاحظات الموظفين خلال عملية التغيير	29
				18.2	47.3	31.8	2.7	0	نسبة %		
4	مرتفع	0.731	3.92	23	57	28	2	0	التكرار	تحاول قيادة الكلية التعامل مع مقاومة التغيير بطريقة عقلانية.	30
				20.9	51.8	25.5	1.8	0	نسبة %		
3	مرتفع	0.729	4.00	26	61	20	3	0	التكرار	تسعى قيادة الكلية لترسيخ ثقافة التغيير والتطوير والإبداع	31
				23.6	55.5	18.2	2.7	0	نسبة %		
7	مرتفع	0.665	3.79	12	66	29	3	0	تكرار	تعمل قيادة الكلية على إبلاغ الموظفين وإقناعهم بضرورة التغيير لتحقيق الرؤية المستقبلية	32
				10.9	60	26.4	2.7	0	نسبة %		
10	مرتفع	0.783	3.74	14	58	33	5	0	تكرار	توفر قيادة الكلية التجهيزات والتقنيات والموارد اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي	33
				12.7	52.7	30	4.5	0	نسبة %		

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

34	ينم اشراك الموظفين وتبني آرائهم واقتراحاتهم عند التخطيط للتغيير التنظيمي	تكرار	0	3	46	50	11	3.63	0.702	مرتفع	14
	نسبة%	0	2.7	41.8	45.5	10					
35	يتم تعديل المهام والمسؤوليات بما يتوافق مع متطلبات التغيير	تكرار	0	7	37	55	11	3.64	0.751	مرتفع	13
	نسبة%	0	6.4	33.6	50	10					
36	تتابع قيادة الكلية تنفيذ خطط التغيير باستمرار	تكرار	0	4	31	66	9	3.73	0.662	مرتفع	11
	نسبة%	0	3.6	28.2	60	8.2					
37	يتم التواصل بشكل فعال ومستمر حول استراتيجيات وأسباب وأهداف التغيير التنظيمي	تكرار	0	6	28	66	10	3.73	0.703	مرتفع	12
	نسبة%	0	5.5	25.5	60	9.1					
38	تتخذ الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة مقاومة التغيير	تكرار	0	4	36	55	15	3.74	0.738	مرتفع	9
	نسبة%	0	3.6	32.7	50	13.6					
اجمالي محور التغيير التنظيمي										مرتفع	
								3.82	0.698		

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

نلاحظ من الجدول التالي أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور التغيير التنظيمي قد بلغ (3.82) والانحراف المعياري بلغ (0.698). وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح، وهو يشير إلى عدم تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور، ووفقا لمقياس الدراسة المعتمد فإن هذا البعد يشير إلى مستوى مرتفع، أما بالنسبة لعبارات محور التغيير التنظيمي نقوم بتحليل نتائجها على النحو التالي:

يتضح من الجدول السابق أن العبارة (28) تمتلك قيادة الكلية الكفاءة في قيادة عملية التغيير التنظيمي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يبلغ (4.09) وإنحراف معياري يقدر ب (0.671)، والعبارة (34) تحتل المرتبة الأخيرة (14) بمتوسط حسابي يقدر ب (3.63) وإنحراف معياري يبلغ (0.702).

العبارة 25: "تبادر قيادة الكلية بإحداث تغييرات تنظيمية" جاءت في المرتبة (2) بمتوسط حسابي يبلغ (4.06) وإنحراف معياري (0.579). وهذا يدل على أن قيادة الكلية تبادر بإحداث تغييرات تنظيمية.

العبارة 26: "يتم التخطيط للتغيير بطريقة منهجية ومدرسة" جاءت في المرتبة (5) بمتوسط حسابي يبلغ (3.83) وإنحراف معياري (0.633)، ويدل ذلك على أن قيادة الكلية تخطط للتغيير بطريقة منهجية ومدرسة.

العبارة 27: "توفر قيادة الكلية المعلومات والدعم الكافي أثناء عملية التغيير" جاءت في المرتبة (8) بمتوسط حسابي (3.77) وإنحراف معياري (0.630)، يدل ذلك على أن قيادة الكلية توفر المعلومات والدعم الكافي أثناء عملية التغيير.

العبارة 28: "تمتلك قيادة الكلية الكفاءة في قيادة عملية التغيير التنظيمي" احتلت المرتبة (1) بمتوسط حسابي (4.09) وإنحراف معياري (0.671)، يدل ذلك على أن قيادة الكلية تمتلك الكفاءة في قيادة عملية التغيير التنظيمي.

العبارة 29: "تراعي قيادة الكلية ملاحظات الموظفين خلال عملية التغيير" احتلت المرتبة (6) بمتوسط حسابي (3.81) وإنحراف معياري (0.760)، يدل ذلك على أن قيادة الكلية تراعي ملاحظات الموظفين خلال عملية التغيير.

العبارة 30: "تحاول قيادة الكلية التعامل مع مقاومة التغيير بطريقة عقلانية" احتلت المرتبة (4) بمتوسط حسابي (3.92) وإنحراف معياري (0.731)، يدل ذلك على أن قيادة الكلية تحاول التعامل مع مقاومة التغيير بطريقة عقلانية.

العبارة 31: "تسعى قيادة الكلية لترسيخ ثقافة التغيير والتطوير والإبداع" احتلت المرتبة (3) بمتوسط حسابي (4.00) وإنحراف معياري (0.729)، يدل ذلك على أن قيادة الكلية تسعى لترسيخ ثقافة التغيير والتطوير والإبداع.

العبارة 32: "تعمل قيادة الكلية على إبلاغ الموظفين وإقناعهم بضرورة التغيير لتحقيق الرؤية المستقبلية" احتلت المرتبة (7) بمتوسط حسابي (3.79) وإنحراف معياري (0.665)، يدل على أن قيادة الكلية تعمل على إبلاغ الموظفين وإقناعهم بضرورة التغيير لتحقيق الرؤية المستقبلية.

العبارة 33: "توفر قيادة الكلية التجهيزات والتقنيات والموارد اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي" احتلت المرتبة (10) بمتوسط حسابي (3.74) وإنحراف معياري (0.783)، يدل على أن قيادة الكلية توفر التجهيزات والتقنيات والموارد اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

العبارة 34: "يتم إشراك الموظفين وتبني آرائهم واقتراحاتهم عند التخطيط للتغيير التنظيمي" احتلت المرتبة (14) بمتوسط حسابي (3.63) وإنحراف معياري (0.702)، يدل على أن قيادة الكلية تشرك الموظفين وتبني آرائهم واقتراحاتهم عند التخطيط للتغيير التنظيمي.

العبارة 35: " يتم تعديل المهام والمسؤوليات بما يتوافق مع متطلبات التغيير " احتلت المرتبة (13) بمتوسط حسابي (3.64) وإنحراف معياري (0.751)، يدل على أن قيادة الكلية تعدل المهام والمسؤوليات بما يتوافق مع متطلبات التغيير.

العبارة 36: " نتابع قيادة الكلية تنفيذ خطط التغيير باستمرار " احتلت المرتبة (11) بمتوسط حسابي (3.73) وإنحراف معياري (0.662)، يدل على أن قيادة الكلية تتابع تنفيذ خطط التغيير باستمرار.

العبارة 37: " يتم التواصل بشكل فعال ومستمر حول استراتيجيات وأسباب وأهداف التغيير التنظيمي " احتلت المرتبة (12) بمتوسط حسابي (3.73) وإنحراف معياري (0.703)، يدل على أن قيادة الكلية تضمن التواصل بشكل فعال ومستمر حول استراتيجيات وأسباب وأهداف التغيير التنظيمي.

العبارة 38: " تتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة مقاومة التغيير " احتلت المرتبة (9) بمتوسط حسابي (3.74) وإنحراف معياري (0.738)، يدل على أن قيادة الكلية تتخذ القرارات المدروسة عند مواجهة مقاومة التغيير.

المطلب الرابع: اختبار ومناقشة وتفسير فرضيات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية لتحديد دور أنماط القيادة الإدارية (القيادة الإبداعية، القيادة التكنولوجية، القيادة الإقراضية، القيادة التحويلية، القيادة الحرة، القيادة الديمقراطية) على التغيير التنظيمي لدى قيادة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

قبل اختبار الفرضية الرئيسية والتي تجمع المتغير المستقل (القيادة الإدارية) والمتغير التابع (التغيير التنظيمي) سيتم اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، على النحو التالي:

أولاً: اختبار ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية رقم 1

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

الجدول رقم(2-23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية بين المتغيرين القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي

Sig	F المحسوبة	قيمة B	انحراف الخطأ	معامل التحديد	معامل الارتباط R	القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي
0.000	46.836	2.095	1.598	0.302	0.550	

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة F تقدر بـ 46.836 أكبر من قيمة F الجدولية 2.371 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000 وهذا ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي.

ويتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي 0.550 دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.000 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة.

وبالإعتماد على معامل التحديد يتضح أن 30% من المتغيرات الحاصلة في القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي بقيمة بلغت 0.302

بينما معامل β يدل على التغيير في القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي بوحدة واحدة يقابله تغيير بـ 2.095.

بما أن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ 0.000 وهو أقل من الفرضي 0.05 نرفض الفرضية H0 ونقبل H1 التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

ثانياً: اختبار ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية رقم 2

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

المطلب الرابع: اختبار ومناقشة وتفسير فرضيات الدراسة

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

الجدول رقم(24-2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية بين المتغيرين القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي

القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد	انحراف الخطأ	قيمة B	F المحسوبة	Sig
	0.580	0.336	1.559	2.230	54.734	0.000

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة F تقدر بـ 54.734 أكبر من قيمة F الجدولية 2.371 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000 وهذا ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي.

ويتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي 0.580 دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.000 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة.

وبالإعتماد على معامل التحديد يتضح أن 33% من المتغيرات الحاصلة في القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي بقيمة بلغت 0.336

بينما معامل β يدل على التغيير في القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي بوحدة واحدة يقابله تغيير بـ 2.230.

بما أن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ 0.000 وهو أقل من الفرضي 0.05 نرفض الفرضية H0 ونقبل H1 التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

ثالثاً: اختبار ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية رقم 3

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الافتراضية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الافتراضية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

الجدول رقم(25-2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية بين المتغيرين القيادة الافتراضية والتغيير التنظيمي

القيادة الافتراضية والتغيير التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد	انحراف الخطأ	قيمة B	F المحسوبة	Sig
	0.469	0.220	1.691	1.805	30.398	0.000

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة F تقدر بـ 30.398 أكبر من قيمة F الجدولية 2.371 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000 وهذا ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الافتراضية والتغيير التنظيمي.

المطلب الرابع: اختبار ومناقشة وتفسير فرضيات الدراسة

ويتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإفتراضية والتغيير التنظيمي 0.469 دالة احصائيا بمستوى دلالة 0.000 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة.

وبالإعتماد على معامل التحديد يتضح أن 22% من المتغيرات الحاصلة في القيادة الإفتراضية والتغيير التنظيمي بقيمة بلغت 0.220.

بينما معامل β يدل على التغيير في القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي بوحدة واحدة يقابله تغيير بـ 1.805.

بما أن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ 0.000 وهو أقل من الفرضي 0.05 نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1 التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإفتراضية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

رابعاً: اختبار ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية رقم 4

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

الجدول رقم (2-26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية بين المتغيرين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي

Sig	F المحسوبة	قيمة B	انحراف الخطأ	معامل التحديد	معامل الارتباط R	القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي
0.000	50.463	2.430	1.580	0.318	0.564	

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة F تقدر بـ 50.463 أكبر من قيمة F الجدولية 2.371 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000 وهذا ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي.

ويتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي 0.564 دالة احصائيا بمستوى دلالة 0.000 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية متوسطة.

وبالإعتماد على معامل التحديد يتضح أن 31% من المتغيرات الحاصلة في القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي بقيمة بلغت 0.318.

بينما معامل β يدل على التغيير في القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي بوحدة واحدة يقابله تغيير بـ 2.430.

بما أن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ 0.000 وهو أقل من الفرضي 0.05 نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1 التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

خامساً: اختبار ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية رقم 5

المطلب الرابع: اختبار ومناقشة وتفسير فرضيات الدراسة

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

الجدول رقم(2-27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية بين المتغيرين القيادة الحرة والتغيير التنظيمي

القيادة الحرة والتغيير التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد	انحراف الخطأ	قيمة B	F المحسوبة	Sig
	0.047	0.002	1.91	0.241	0.237	0.627

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة F تقدر بـ 0.0237 أقل من قيمة F الجدولية 2.371 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000 وهذا ما يؤكد عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة والتغيير التنظيمي.

ويتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الحرة والتغيير التنظيمي 0.047 دالة إحصائياً بمستوى دلالة 0.000 وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة ارتباط.

وبالإعتماد على معامل التحديد يتضح أن 00% من المتغيرات الحاصلة في القيادة الحرة والتغيير التنظيمي بقيمة بلغت 0.002.

بينما معامل β يدل على التغيير في القيادة الحرة والتغيير التنظيمي بوحدة واحدة يقابله تغيير بـ 0.241.

بما أن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ 0.627 وهو أكبر من الفرضي 0.05 نرفض الفرضية H1 ونقبل H0 التي تنص على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الحرة والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

سادساً: اختبار ومناقشة وتفسير الفرضية الفرعية رقم 6

H0: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

H1: يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

الجدول رقم(2-28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية بين المتغيرين القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي

القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد	انحراف الخطأ	قيمة B	F المحسوبة	Sig
	0.603	0.364	1.52	2.880	61.702	0.000

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.V26

المطلب الرابع: اختبار ومناقشة وتفسير فرضيات الدراسة

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة F تقدر بـ 61.702 أكبر من قيمة F الجدولية 2.371 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000 وهذا ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي.

ويتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي 0.603 دالة احصائيا بمستوى دلالة 0.000 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية.

وبالإعتماد على معامل التحديد يتضح أن 36% من المتغيرات الحاصلة في القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي بقيمة بلغت 0.364.

بينما معامل β يدل على التغيير في القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي بوحدة واحدة يقابله تغيير بـ 2.880.

بما أن مستوى الدلالة المحسوب قدر بـ 0.000 وهو أقل من الفرضي 0.05 نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1 التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

سابعاً: اختبار ومناقشة وتفسير الفرضية البحثية الرئيسية

H_0 : لا يوجد دور ذو دلالة احصائية بين أنماط القيادة الإدارية وإنجاح التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة احصائية بين أنماط القيادة الإدارية وإنجاح التغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

الجدول رقم (2-29): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية بين المتغيرين أنماط القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي	معامل الارتباط R	معامل التحديد	انحراف الخطأ	قيمة β	F المحسوبة	Sig
	0.721	0.520	1.325	1.142	117.149	0.000

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.V26

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن قيمة F تقدر بـ 117.149 أكبر من قيمة F الجدولية 2.371 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000 وهذا ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي.

ويتضح أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي 0.721 دالة احصائيا بمستوى دلالة 0.000 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ايجابية قوية.

وبالإعتماد على معامل التحديد يتضح أن 52% من المتغيرات الحاصلة في القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي بقيمة بلغت 0.520.

بينما معامل β يدل على التغيير في القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي بوحدة واحدة يقابله تغيير بـ 1.142.

المطلب الرابع: اختبار ومناقشة وتفسير فرضيات الدراسة

بما أن مستوى الدلالة المحسوب قدر ب 0.000 وهو أقل من الفرضي 0.05 نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1 التي تنص على وجود دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإنجاح التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

وفي ضوء ما تقدم يمكن عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة بشكل ملخص في الجدول التالي:

جدول رقم (2-30): ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة من حيث قبولها ورفضها

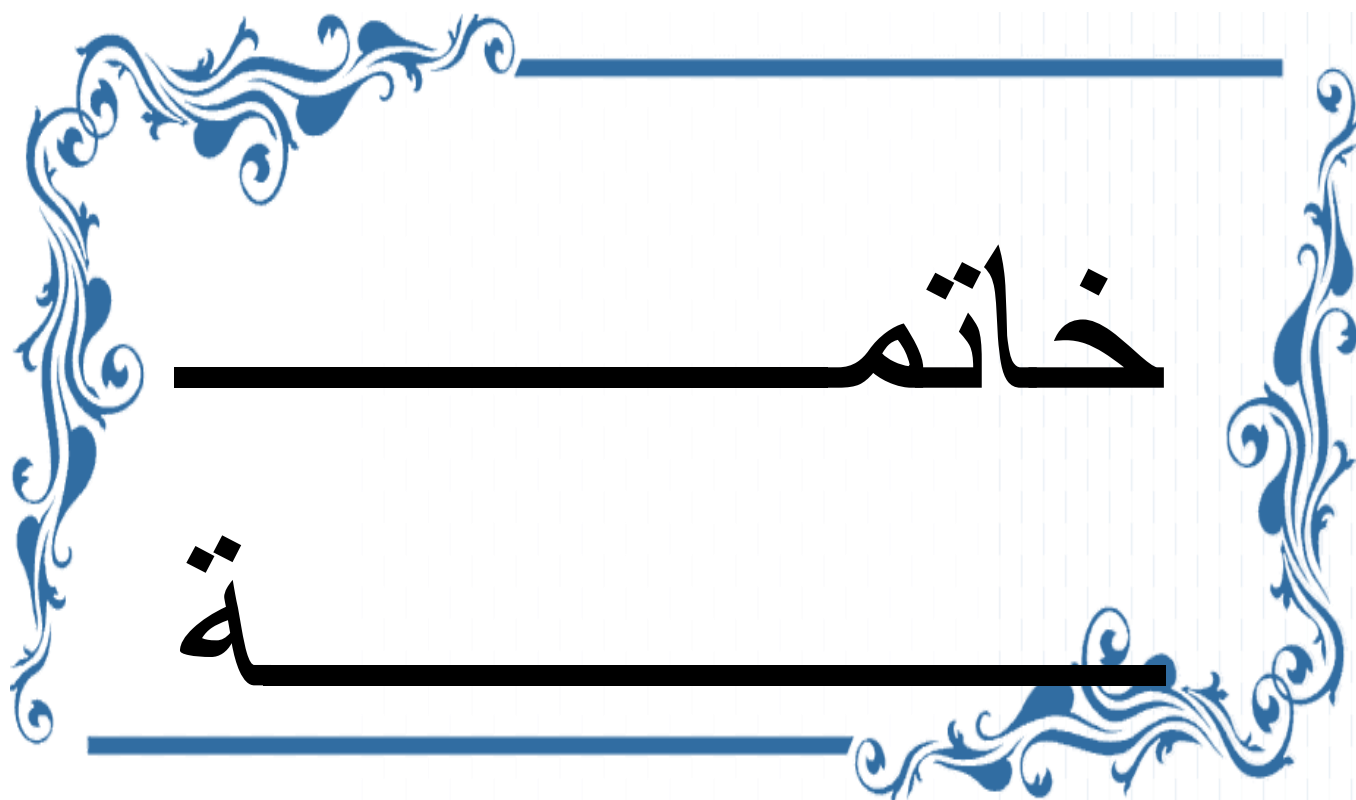
الفرضية	القرار	نتيجة الاختبار
الفرضية الرئيسية	رفض	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وإنجاح التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
	قبول	يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإنجاح التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
الفرضية 1	رفض	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
	قبول	يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
الفرضية 2	رفض	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
	قبول	يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
الفرضية 3	رفض	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الافتراضية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
	قبول	يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الافتراضية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

المطلب الرابع: اختبار ومناقشة وتفسير فرضيات الدراسة

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية	رفض	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.	الفرقة 4
	قبول	يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.	
لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية	قبول	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.	الفرقة 5
	رفض	يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.	
لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية	رفض	لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.	الفرقة 6
	قبول	يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.	

من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.V26

استعرض هذا الفصل التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة باعتبارها ميدان الدراسة، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في انجاز هذه الدراسة أين تم توزيعه على عينة من موظفي الكلية لجمع إجابات متعلقة بما تناوله محوري الدراسة محور أنماط القيادة الإدارية ومحور التغيير التنظيمي، وبعد تحليل النتائج واعتمادا على التحليل الإحصائي انطلقا من مجموعة أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، اختبار ألفا كرومباخ ثم عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات تم التوصل إلى أن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة تتبنى القيادة الإدارية بمستوى مرتفع مما ساعدها في إنجاح التغيير التنظيمي بمستوى مرتفع.



تناولت هذه الدراسة موضوع دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي بالتطبيق على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة التي عرفت نقلة نوعية في مجال التطور العلمي ودمج التكنولوجيا الحديثة في أسلوب العمل والتعليم كأبرز مظاهر التغيير التنظيمي في الجامعات الجزائرية، أين تبرز أهمية القيادة الإدارية الفعالة لعملية التغيير نظرا لما تواجهه المنظمات من قصور واضح في مواكبة التطورات الحاصلة في مختلف مستويات ومجالات البيئة الداخلية والخارجية، والتغيير البناء يحتاج إلى قيادة داعمة وقادة يؤمنون بضرورة إحداث التغيير التنظيمي كأحد الوسائل الفعالة التي تسهم في التحول بالمنظمات بشكل عام والكلية بشكل خاص نحو النهوض والرقى بمستوى الأداء وضمان الكفاءة والفعالية إنطلاقا من الأنماط القيادية كالقيادة الإبداعية والتكنولوجية والإفتراضية والتحويلية باعتبارها أنماط حديثة تتماشى مع منهجية ومتطلبات التعليم المعاصرة لبناء رؤية مستقبلية وتعزيز التغيير ورفع قدرة وكفاءة الكلية على الاستجابة الإيجابية للتغيير والاستفادة من فرصه، وفي ظل الظروف المتغيرة والمتسارعة فإن نجاح قيادة الكلية في تأدية رسالتهم مرتبط بدرجة أولى بمدى نجاحهم كقادة ومستوى ممارسة التغيير التنظيمي وقيادته بما يخدم تطور الكلية وتبني أساليب عمل حديثة.

من خلال الدراسة الحالية بشقيها النظري والميداني تم التمكن من استخلاص جملة من النتائج مكنت من الإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة وتحقيق أهدافها، وعلى ضوء ذلك تم وضع مجموعة من التوصيات والمقترحات.

أولا: نتائج الدراسة

بعد التطرق في الفصل النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي، واسقاط أهم جوانبها على الدراسة الميدانية تم التوصل إلى جملة من النتائج:

1- نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل أبرز النتائج التي التوصل إليها من خلال الدراسة النظرية في:

- تشكل القيادة الإدارية محورا أساسيا وجوهريا تركز عليه المنظمات في تأدية مهامها ونشاطاتها، حيث تعبر عن قدرة القادة على التأثير في سلوك الموظفين وتوجيه وحشد الجهود والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة في إطار ظروف ومواقف معينة؛
- ظهرت العديد من النظريات التي تفسر القيادة الإدارية وتفسر العوامل المرتبطة بالقيادة أهمها نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية والنظرية التفاعلية مما أفرز العديد من أنماط القيادة الإدارية منها تلك التي تم التطرق لها في دراستنا وهي: القيادة الإبداعية، القيادة التكنولوجية، القيادة الإفتراضية والقيادة التحويلية، وهي الأنماط الحديثة للقيادة والتي تم التطرق إليها كسد لفجوات الدراسات السابقة التي تمحورت حولها على الأنماط التقليدية المتمثلة في القيادة الحرة والديمقراطية؛
- يعتبر التغيير التنظيمي أبرز الأنشطة التي تهدف إلى الاستجابة إلى مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية وإحداث التوازن لتحسين أداء المنظمة ونقلها من وضعه رهن إلى وضع مستقبلي أفضل؛
- ينتج التغيير التنظيمي كنتيجة لدوافع داخلية مرتبطة بالقوى الناشئة داخل المنظمة والدوافع الخارجية التي تأتي نتيجة التغيرات المتسارعة في مكونات البيئة الخارجية؛
- يتم إحداث التغيير التنظيمي على مستوى مجالات عديدة أبرزها مجال التكنولوجيا وهو أحد المجالات التي اهتمت به كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالإضافة إلى التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير في الموارد البشرية، التغيير في الإستراتيجية والتغيير في المهام؛
- يحدث التغيير في بيئة تشكل إطار لتنفيذ عمليات التغيير واستراتيجياته بوجود قيادة تدعم التغيير تؤمن بضرورته، حيث تعرف قيادة التغيير بأنها قدرة القائد على التأثير في الرؤوسين من خلال إدخال

- تعديلات وتغييرات في السياق الداخلي للمنظمة بهدف مواكبة متغيرات السياق الخارجي لضمان بقاء المنظمة واستمرارها وتأقلمها مع التطورات؛
- تعتبر مقاومة التغيير هي ظاهرة تلازم مبادرة المنظمة لإحداث التغيير، وهي عبارة عن رد فعل سلبي يبدیه العاملين نتيجة ترددهم وعدم إدراكهم لاجابية التغيير في خلق وضع مستقبلي أفضل والذي يضمنون أنه قد يهدد مصالحهم واستقرارهم، فيعبرون عن ذلك في شكل سلوكيات سلبية تهدف إلى عرقلة وإحباط عملية التغيير ومحاولتهم الحفاظ على الوضع الراهن والإبقاء عليه؛
 - تلعب القيادة الإدارية دوراً هاماً في إنجاح التغيير التنظيمي، فقيادة التغيير تعمل على توفير متطلبات التغيير كتوفير الدعم الكافي وخلق ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والسهر على إنجاح التغيير والتخطيط له وضمان إستمراريته.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية

بعد عرض وتحليل كل من البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وإجاباتهم، وبعد اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أبرزها مايلي:

- تمارس قيادة الكلية القيادة الإدارية بأنماطها الستة، حيث تأتي في المرتبة الأولى القيادة التحويلية بمتوسط حسابي قدره 4.12 وانحراف معياري 0.442، تليها القيادة التكنولوجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.08 وانحراف معياري 0.640، وفي المرتبة الثالثة القيادة الإبداعية بمتوسط حسابي قدره 4.06 وانحراف معياري 0.500، تليها القيادة الديمقراطية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري 0.398، تليها في المرتبة الخامسة القيادة الافتراضية بمتوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري 0.494، بينما القيادة الحرة جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.69 وانحراف معياري 0.370.
- بشكل عام يمكن القول أن قيادة الكلية تتبنى كل من القيادة الديمقراطية، القيادة التحويلية، القيادة التكنولوجية، القيادة الإبداعية، القيادة الافتراضية بمستوى مرتفع، والقيادة الحرة بمستوى متوسط.
- مستوى ممارسة التغيير التنظيمي في الكلية كان مرتفعاً وذلك انطلاقاً من نتيجة عبارات محور التغيير التنظيمي التي جاءت كلها بمستوى مرتفع.

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية مايلي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإبداعية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التكنولوجية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الافتراضية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الحرة والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والتغيير التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

➤ أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية وإنجاح التغيير التنظيمي في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة

ثالثا: توصيات الدراسة

على ضوء الإطار النظري للدراسة ونتائج البحث الميداني نقدم مجموعة من التوصيات والتي نأمل من خلالها أن تأخذ بعين الاعتبار وتتمثل في النقاط التالية:

- على قادة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الإهتمام أكثر بآراء واقتراحات الموظفين واشراكهم عند التخطيط للتغيير باعتبارهم عناصر فاعلة في تحسين الأداء وضمان نجاح التغيير التنظيمي؛
- العمل على تعزيز بيئة داعمة لتحويل الأفكار الإبداعية إلى مشاريع واقعية قابلة للتنفيذ من خلال توفير الموارد المناسبة والتشجيع المستمر للمبادرات الإبتكارية داخل الكلية؛
- توفير برامج تدريبية منظمة وفعالة لرفع كفاءة الموظفين في استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة؛
- اعتماد أدوات رقمية متطورة لقياس ومتابعة الأداء وذلك لضمان جودة العمليات الإدارية وسرعة اتخاذ القرارات؛
- تبني سياسات تحفيزية تشجع على الإبتكار والإبداع في بيئة العمل مثل: تقديم مكافآت والإعتراف بالمبادرات المتميزة.

رابعا: آفاق الدراسة

لقد تم تناول هذا الموضوع كمدخل لتحليل دور أنماط القيادة الادارية (القيادة الإبداعية، القيادة التكنولوجية، القيادة الإفتراضية، القيادة التحويلية، القيادة الحرة والقيادة الديمقراطية) في تفعيل وإنجاح التغيير التنظيمي لدى قيادة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، إذ من المفيد تعزيز هذا الإتجاه والتوسع فيه من خلال إجراء بحوث أكثر شمولية تدرس تباين الخصوصيات التنظيمية والبشرية وتأخذ بعين الإعتبار المتغيرات الأخرى التي من شأنها التأثير في تفعيل التغيير التنظيمي انطلاقا من القيادة الإدارية في الكلية وغيرها من الكليات والجامعات الجزائرية.

وتأسيسا على ذلك، ومن أجل تعميق الفهم العلمي والعملية لظاهرة القيادة الادارية في سياق التغيير التنظيمي وقيادة التغيير، فإن الدراسة الحالية اقتصر على جانب دور الأنماط القيادية فقط وبذلك تمثل منطلقا أوليا لتوسيع آفاق البحث في ذات الموضوع من خلال التطرق إلى محاور وتوظيف أبعاد أخرى أكثر تنوعا ولها صلة بالتغيير التنظيمي. وبناءا على نتائج الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من التوجهات البحثية المستقبلية نذكرها في مايلي:

- أثر أنماط القيادة الإدارية في مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية: دراسة العلاقة بين أساليب معالجة مقاومة التغيير انطلاقا من الأنماط القيادية وتجاوز هذه المقاومة لتحقيق أهداف التغيير.
- دور القيادة الإفتراضية في ضمان جودة التعليم العالي وتحقيق الفعالية التنظيمية: استكشاف كيف يمكن القيادة الإفتراضية كمدخل حديثة للقيادة أن تسهم في تحسين جودة التعليم وتحقيق الكفاءة التنظيمية.
- مدى مساهمة القيادة الإدارية في تعزيز الثقافة التنظيمية في الجامعات الجزائرية: دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية وتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم التغيير التنظيمي.
- تمكين القيادة النسوية في اتخاذ القرار داخل المؤسسات الجزائرية: دراسة كيفية تعزيز مشاركة النساء في المناصب والأدوار القيادية وتأثير ذلك على جودة القرارات والتغيير.



قائمة

المراجع

المراجع باللغة العربية

➤ الكتب

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم الأنصاري، لسان العرب، المكتبة العربية، الجزء 12
- أسامة خير، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2013.
- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة 2، 2014.
- د. أيمن حسن الديراوي، د. أحمد فاروق أوغبين، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين – ألمانيا، الطبعة 1، ديسمبر 2021.
- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، جامعة الزيتونة الأردنية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2، 2012.
- وفيق النخلة، القيادة الإدارية وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، الطبعة 1، 2015.

➤ المقالات

- أناصر الطاهر، أ. زواوي فتيحة، القيادة الإدارية ودورها في تبني إدارة الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 4، العدد 7، 2021.
- بطاهر بختة، مدى فاعلية التحليل الخارجي لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة، مجلة الباحث الاقتصادي- جامعة – سكيكة، ديسمبر 2017.
- بغودة راضية، مساهمة القيادة الإدارية في تفعيل التغيير التنظيمي، مجلة معارف -محكمة علميا- ، النسخة 10، العدد 19، ديسمبر 2015.
- بلال لبنه، دواره أحمد وآخرون، واقع التغيير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأمومة والطفولة بولاية معسكر، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 1، جوان 2024.
- بلقاسم بوفتاح، أ. أحمد بوجلل وآخرون، علاقة الأنماط القيادية بجودة الخدمات، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 7، العدد 2، 2021.
- بن أحمد دليلة، أ. بكاري نادية، القيادة الفعالة ودورها في التغيير التنظيمي، مجلة مؤشر للدراسات الاستطلاعية، المجلد 1، العدد 2، 2020.
- بوطرفة صورية، بوطرفة عواطف، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 7، العدد 1، 2022.
- جمال لدول، القيادة الإدارية المفهوم والمكونات، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 4 العدد 1، 2016.
- حماد مختار، أنشطة قيادة التغيير ودورها في نجاح عملية التغيير التنظيمي، جامعة عمار ثلجي - الأغواط، مجلة دراسات وأبحاث – المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 13، العدد 5، أكتوبر 2021.
- د. ابراهيم سامية، د. بوقندورة يمينه، ماهية القيادة الادارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة عاشور زيان بالجلفة، المجلد 4، العدد 2، جوان 2019.

- د. الجوهرة ابراهيم بوبشيت، أ. غادة عبد الله البوشي، درجة ممارسة القيادة الإبداعية وسبل تطويرها في جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد19، 2019.
- د. بن عبد الرحمان الطاهر، د. لطرش زكريا، التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في المنظمات، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4، 2019.
- د. بن وهيبه نورة، أ. هماش لمين، أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، جامعة قاصدي - ورقلة، مجلة الفكر القانوني والسياسي، المجلد2، العدد3، 2018.
- د. جوزة عبد الله، نظام إدارة التغيير التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مجلة الراصد العلمي تصدر عن جامعة وهران1، المجلد 07، العدد1، ماي 2021.
- د. حران العربي، د. زرقط بولرباح، أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 22، جانفي 2017.
- د. زرنوح محمد، أ. بن سليم سعدي وآخرون، واقع ممارسة أنماط القيادة داخل المكتبات الجامعية، مجلة أوراق بحثية، المجلد 2، العدد1، جوان 2022.
- د. شرقي فاطمة، الاتصال والقيادة، محاضرات في اتصال تنظيمي، ثانية ماستر، قسم علوم الاتصال، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر -3، 2021/2020.
- د. مجاهدي الطاهر، القيادة الادارية، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، مجلة الأكاديمية العربية الدولية، دون تاريخ.
- د. محمد صبري الأنصاري، د. ابتسام محمد عبد الله، تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، العدد7، ديسمبر 2021.
- د. مشعل بن حسن الشمري، إدارة التغيير التنظيمي التحدي الجديد للإدارة العامة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مجلة إدارة، المجلد 33، العدد2، 2023.
- د. نوف بنت عطا الله العنزي، نموذج مقترح لتطبيق القيادة الافتراضية في الجامعات السعودية على ضوء توجهات المركز الوطني للتعليم الالكتروني، مجلة ابداعات تربوية، العدد29، أبريل 2024.
- د.محمد احمد عوض البديري، القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية، نظام السنوات الثلاثة في محافظة الشرقية، المجلة التربوية عدد فبراير، الجزء 2، 2022.
- د.هالة يحياوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي- تبسة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد 1، 2021.
- د.يزيد شويعل، د.علي فارس، التغيير التنظيمي، جامعة سطيف 2، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 1، العدد4، 2019.
- زايد نصيرة، تأثير نمط القيادة الإدارية على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد10، العدد2، 2022.
- زوامبية عبد النور، قيرع سليم، دور القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، المجلد 01، العدد 02، 2011.
- سارة محمد مرزوق الرشدي، واقع تطبيق القيادة التكنولوجية في مدارس التعليم العالم بمنطقة الرياض في ضوء المعايير الدولية للتكنولوجياIST، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، العدد 34، الجزء2، أبريل 2024.
- سمر هادي أمين، بشرى كاظم عبد الرضا، واقع القيادة التكنولوجية لمدراء مدرّيات الشباب والرياضة في المنطقة الجنوبية من وجهة نظر العاملين، مجلة modern sport، المجلد 21، العدد 2، 2022.

- عادل عازب المالكي، نايف عايد اليزيدي وآخرون، درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 37، العدد 10، أكتوبر 2021.
- عبد الرحيم بوخلال، القيادة الإدارية – مفاهيم ونظريات، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 6، العدد 2، 2013.
- عيسى نبوية، القيادة الإدارية ودورها في إنجاح التغيير التنظيمي بالمؤسسة دراسة حالة وحدة تافنة لصناعة الملابس الجاهزة بمغنية، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 01، 2023.
- عيسى نبوية، القيادة الإدارية ودورها في نجاح التغيير التنظيمي، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 1، 2023.
- كبرد عمار، القيادة الإدارية محرك للأداء الفعال بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة غرداية، مجلة الإبداع، المجلد 8، العدد 1، 2018.
- لعور فريد، كمال حمادة، أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير، جامعة باجي مختار – عنابة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 9، العدد 2، 2021.
- م.لانا خالد خلف الحسبان، التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس، العدد 52، 2 شباط 2023.
- نسبية جعفر، عبد الكريم الصرايرة، العلاقة بين القيادة التكنولوجية واستخدام المكتبات الرقمية، مجلة أعلم - محكمة، العدد 36، يوليو 2024.
- هيشور محمد لمين، مساهمة القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة التراث لجامعة الجلفة، العدد 16، جامعة سطيف -2، ديسمبر 2014.
- وثائق مقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- وسيلة واعر، استراتيجيات قادة التغيير لتقادي مخاطر فشل برنامج التغيير التنظيمي، مجلة ايليز للبحوث والدراسات، المجلد 6، 2021.
- وفيق حلمي الأغا، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، 2010.
- يوب أمال، بودبزة اكرام، أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، 2019.

➤ المذكرات

- أسماء منصور، مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2023-2024.
- بلهادي سعيدة، تنمية الإبداع الإداري في الإبداع المتميز بين القادة والمروسين، مذكرة ماجستير، تخصص علوم اجتماعية، كلية بن يوسف بن حدة – الجزائر 1، 2013-2014.
- بوترفاس محمد أمين، الالتزام الاتصالي وأثره على مسار التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير،

- تخصص إدارة الأعمال وحوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2020-2021.
- بوطرفة صورية، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
 - جادلي سمير، استراتيجيات قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته في المؤسسات الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر - 3، 2016/2017.
 - جرادة إبتسام، القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع المنظمات والمانجمنت، جامعة الجزائر - 2، 2017/2018.
 - حسين صالح حسين العقيلي، دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع التنظيمي، بحث تخرج للحصول على درجة باكالوريوس في برنامج ادارة أعمال، كلية العلوم الادارية والانسانية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، 2020.
 - دوح التيجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2019/2020.
 - ربيع زروالي، ادارة التغيير التنظيمي في ظل توجه المؤسسة نحو التسويق الدولي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث، علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشريف مساعدي - سوق أهراس، 2023/2024.
 - سامية خبيزي، التغيير التنظيمي وفعالية الاتصال في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال مؤسساتي، كلية علوم الاعلام والاتصال، قسم الاتصال، جامعة الجزائر 03، 2016-2017.
 - سعيدة دوباغ، دور القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة العمومية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017/2018.
 - سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017-2018.
 - سميرة صالح، دور القيادات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015/2016.
 - سي الطيب الهشمي رضا، التحول الرقمي واشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، الطور الثالث، تخصص التنظيم والطفرة الرقمية، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطembولي معسكر، 2023/2024.
 - نسيمة حدوني، القيادة الإدارية وسيرورة الإتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، طور 3 في علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2017/2018.

- نعيمة شبعوات، أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص ادارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2023/2022.
- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف 1، 2016/2015.
- هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، 2016/2015.
- يباله سميرة، مساهمة القيادة الإدارية في انجاح عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر - 3، 2019/2018.
- اللوائح والنصوص القانونية
- المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 52، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص 11.
- المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 53، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص 11.
- المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 54، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص 12.
- المرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003، والمتضمن تحديد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المادة 56، الجريدة الرسمية، العدد 51، بتاريخ 24 أوت 2003، ص 12.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 أوت 2004، والمتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، المادة 22، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 26 سبتمبر 2004، ص 24.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 أوت 2004، والمتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، المادة 23، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 26 سبتمبر 2004، ص 24.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 أوت 2004، والمتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، المادة 28، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 26 سبتمبر 2004، ص 25.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 أوت 2004، والمتضمن تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، المادة 31، الجريدة الرسمية، العدد 62، بتاريخ 26 سبتمبر 2004، ص 25.
- المحاضرات
- د. زرزور براهيم، القيادة الإدارية، محاضرات في إدارة الأعمال، ثانية ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي – تبسة، 2025/2024.

- د. عياد سيدي محمد، إدارة التغيير التنظيمي، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019-2020.

المراجع باللغة الأجنبية

- Al.Kandari, The reality of digital leadership in the distance learning experience from the prespective of teachers in primary schools in the stat of Kwait, Journal sciences , university of Qatar ,2024.
- David M.Herold, Donald B.Fedor, Steven Caldwell, the effects of transformational and change leadership on employee'scommitment to a change: A multivel study, Journal of applied Psychology, Vol 93, N2,(2008).
- Misheck Musaigwa, The role of leadership in managing Change, International Review of Management and Marketing, Vol13, N6, 2023.
- Neil shah, A literature Review on leadership style and Organizational change management, journal of Business and management research, Vol12, N2,2023.
- Nonye Chukwuma & Dumisani Zondo, The Role of leadership style in Organisational change management: a literature review, 2024.

➤ المواقع الإلكترونية

- الموقع الالكتروني لجريدة النصر <https://www.annasonline.com>
- الموقع الالكتروني لكلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة- <https://www.univ-tebessa.dz>



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبني - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نابة عمادة الكلية مكلفة بالمراسلات والمسائل المرتبطة بالكلية
مساعدة التعليم والتقييم

الرقم: 2025

اتفاقية التبرع

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبني - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة

مقرها: ولاية تبسة

ممثلة من طرف: عاصي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرع تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- تواتية دينا 2- يوقراع ايتناس

مستر التخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة: دور القيادة الإدارية في التخفيف من الآثار السلبية لوباء كورونا على الاقتصاد العالمي

الاستاذ المشرف: براهيمية عمار

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرع تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

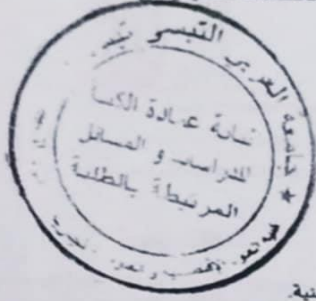
1- 2- 3- 4- 5-

ليسمائن التخصص:

عنوان تقرير التبرع:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.



المادة الثانية: يهدف هذا التبرص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: التبرص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: _____ الى: _____

المادة الرابعة: برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تبرصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

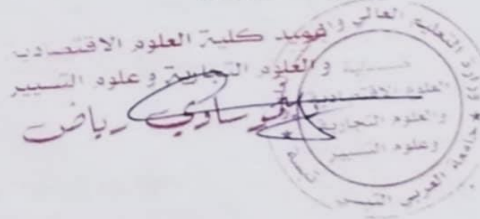
المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتمهيد بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

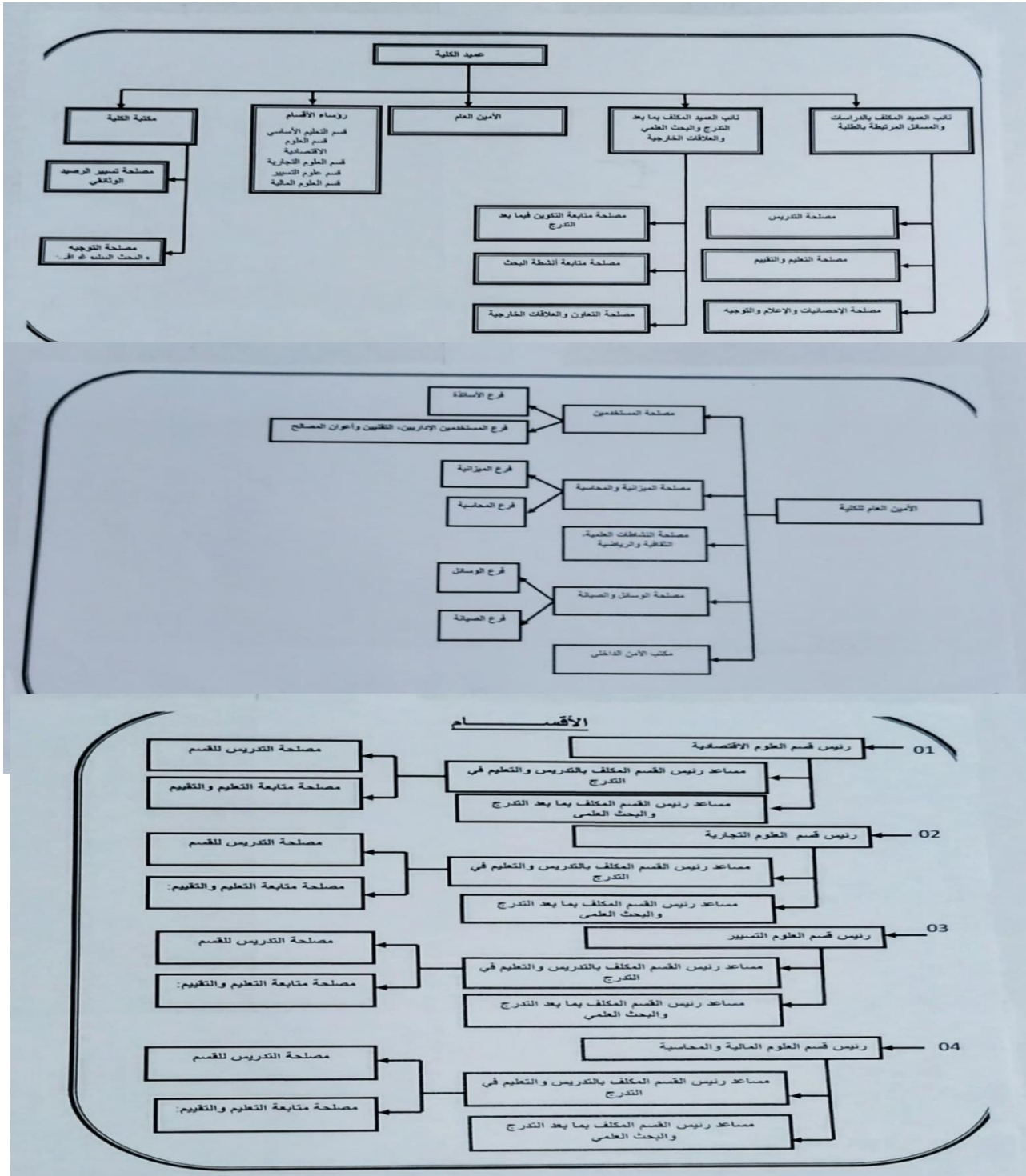
المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب والا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلية

ادارة القسم







وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

عنوان الاستبيان:

دور أنماط القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي

دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - تبسة -

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لمساعدتنا في إتمام هذه الدراسة، لذا نرجو منكم التفضل بالمساهمة في إنجاح هذه الدراسة من خلال الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم بكل موضوعية كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة. كما ننوه بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

سيكون لتعاونكم معنا موضع شكر وتقدير.

من إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- إيناس بوذراع
- دينا توابتية

- عمار براهيمية

السنة الجامعية 2025/2024

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب
1- الجنس

☐

أنثى

☐

ذكر

2- السن

أقل من 30 سنة

☐

من 30 سنة إلى 40 سنة

☐

من 41 سنة إلى 50 سنة

☐
☐

من 50 سنة فأكثر

3- الخبرة الوظيفية

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

4- الرتبة الوظيفية

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر

أستاذ مساعد

5- المؤهل العلمي

التأهيل الجامعي

دكتوراه

ماجستير/ ماستر

ليسانس

شهادات تكوين أخرى

☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐
☐

أستاذ مؤقت

إداري

عون أمن

☐
☐
☐

الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة ومحاورها

المحور الأول: أنماط القيادة الإدارية

- الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: القيادة الإبداعية						
01	تستثمر قيادة الكلية في أفكار ومقترحات الموظفين التي تهدف إلى تحسين الأداء.					
02	تنشر قيادة الكلية ثقافة مؤسسية تدعم الإبداع والتطوير المستمر.					
03	تعمل قيادة الكلية على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي ملموس.					
04	توفر قيادة الكلية بيئة عمل إيجابية محفزة للإبداع.					
البعد الثاني: القيادة التكنولوجية						
05	يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات.					
06	تشجع قيادة الكلية على تبني التقنيات الحديثة ودمجها في أساليب العمل.					
07	تقدم قيادة الكلية الدعم والتدريب الكافي لاستخدام التقنيات الحديثة.					
08	تسهل قيادة الكلية مشاركة الموظفين في تطوير الرؤية التكنولوجية.					
البعد الثالث: القيادة الافتراضية						
09	تمتلك قيادة الكلية المهارات التكنولوجية للقيادة الافتراضية بفعالية.					
10	تستخدم قيادة الكلية تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل عن بُعد.					
11	تستخدم قيادة الكلية أدوات متابعة وقياس الأداء الرقمية.					
12	تعتمد قيادة الكلية على قواعد واضحة للتواصل الافتراضي.					

البعد الرابع: القيادة التحويلية					
13					تسعى قيادة الكلية لتكون قدوة يُحتذى بها للموظفين.
14					تشجع قيادة الكلية على الابتكار والإبداع في العمل.
15					تغرس قيادة الكلية روح العمل الجماعي وحب التحدي.
16					تلتزم قيادة الكلية بالقيم الأخلاقية في العمل.
البعد الخامس: القيادة الحرة					
17					تمنح قيادة الكلية السلطة للموظفين في اتخاذ القرار اتعلى نطاق واسع.
18					يعتمد الموظفون على القيادة الذاتية في أداء مهامهم على أوسع نطاق.
19					تتيح قيادة الكلية الفرصة للموظفين لحل المشكلات دون الرجوع إليها.
20					تسمح قيادة الكلية بهامش من المخاطرة كفرصة للتعلم.
البعد السادس: القيادة الديمقراطية					
21					تشجع قيادة الكلية على إبداء الرأي وطرح الأفكار.
22					تشرك قيادة الكلية الموظفين في صنع القرارات وحل المشكلات.
23					توفر قيادة الكلية قنوات اتصال مفتوحة للحوار وتبادل الأفكار.
24					تشجع قيادة الكلية على العمل الجماعي وفرق العمل.

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

- الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	تبادر قيادة الكلية بإحداث تغييرات تنظيمية.					
26	يتم التخطيط للتغيير بطريقة منهجية ومدروسة.					
27	توفر قيادة الكلية المعلومات والدعم الكافي أثناء عملية التغيير.					
28	تمتلك قيادة الكلية الكفاءة في قيادة عملية التغيير التنظيمي.					
29	تراعي قيادة الكلية ملاحظات الموظفين خلال عملية التغيير.					
30	تحاول قيادة الكلية التعامل مع مقاومة التغيير بطريقة عقلانية.					
31	تسعى قيادة الكلية لترسيخ ثقافة التغيير والتطوير والإبداع.					
32	تعمل قيادة الكلية على إبلاغ الموظفين وإقناعهم بضرورة التغيير لتحقيق الرؤية المستقبلية.					
33	توفر قيادة الكلية التجهيزات والتقنيات والموارد اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.					
34	يتم إشراك الموظفين وتبني آرائهم واقتراحاتهم عند التخطيط للتغيير التنظيمي.					
35	يتم تعديل المهام والمسؤوليات بما يتوافق مع متطلبات التغيير التنظيمي.					
36	تتابع قيادة الكلية تنفيذ خطط التغيير باستمرار.					
37	يتم التواصل بشكل فعال ومستمر حول استراتيجيات وأسباب وأهداف التغيير التنظيمي					
38	تتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة مقاومة التغيير.					

Corrélations

		تعمل قيادة الكلية على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي ملموس.	تنشر قيادة الكلية ثقافة مؤسسية تدعم الإبداع والتطوير المستمر.	تستثمر قيادة الكلية في أفكار ومقترحات الموظفين التي تهدف إلى تحسين الأداء.	توفر قيادة الكلية بيئة عمل إيجابية محفزة للإبداع.
القيادة الإبداعية	Corrélation de 1	,689**	,808**	,659**	
	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110
تستثمر قيادة الكلية في أفكار ومقترحات الموظفين التي تهدف إلى تحسين الأداء.	Corrélation de ,689**	1	,406**	,261**	
	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,006
	N	110	110	110	110
تنشر قيادة الكلية ثقافة مؤسسية تدعم الإبداع والتطوير المستمر.	Corrélation de ,808**	,406**	1	,387**	
	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110
تعمل قيادة الكلية على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي ملموس.	Corrélation de ,804**	,407**	,611**	1	,314**
	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001
	N	110	110	110	110
توفر قيادة الكلية بيئة عمل إيجابية محفزة للإبداع.	Corrélation de ,659**	,261**	,387**	,314**	1
	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,000	,001
	N	110	110	110	110

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تسهل قيادة الكلية مشاركة الموظفين في تطوير الرؤية التكنولوجية.	تقدم قيادة الكلية الدعم والتدريب الكافي لتبني التقنيات الحديثة واستخدامها في العمل.	تشجع قيادة الكلية على تبني التقنيات الحديثة واستخدامها في العمل.	يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات.
القيادة التكنولوجية	Corrélation de 1	,811**	,704**	,747**	
	Pearson				
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110
يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات.	Corrélation de ,747**	,427**	,446**	1	,452**
	Pearson				

	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	110	110	110	110	110
تشجع قيادة الكلية على تبني التقنيات الحديثة ودمجها في أساليب العمل.	Corrélation de Pearson	,704**	,446**	1	,413**	,411**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	110	110	110	110	110
تقدم قيادة الكلية الدعم والتدريب الكافي لاستخدام التقنيات الحديثة.	Corrélation de Pearson	,811**	,427**	,413**	1	,588**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	110	110	110	110	110
تسهل قيادة الكلية مشاركة الموظفين في تطوير الرؤية التكنولوجية.	Corrélation de Pearson	,811**	,452**	,411**	,588**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	110	110	110	110	110

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

القيادة الافتراضية	تمتلك قيادة الكلية المهارات التكنولوجية للقيادة الافتراضية بفعالية.	تستخدم قيادة الكلية تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل عن بُعد.	تستخدم قيادة الكلية أدوات متابعة وقياس الأداء الرقمية.	تعتمد قيادة الكلية على قواعد واضحة للتواصل الافتراضي.	
القيادة الافتراضية	Corrélation de Pearson	1	,653**	,703**	,642**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	110	110	110	110
تمتلك قيادة الكلية المهارات التكنولوجية	Corrélation de Pearson	,653**	1	,163	,332**
القيادة الافتراضية بفعالية.	Sig. (bilatérale)	,000		,089	,000
	N	110	110	110	110
تستخدم قيادة الكلية تقنيات الاتصال الحديثة	Corrélation de Pearson	,703**	,163	1	,271**
للتواصل عن بُعد.	Sig. (bilatérale)	,000	,089		,004
	N	110	110	110	110
تستخدم قيادة الكلية أدوات متابعة وقياس الأداء الرقمية.	Corrélation de Pearson	,642**	,332**	,271**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	
	N	110	110	110	110
	Corrélation de Pearson	,691**	,297**	,435**	,121
					1

تتبع قيادة الكلية على	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,210	
قواعد واضحة للتواصل الافتراضي.	N	110	110	110	110	110

** La corrélation

est significative

au niveau 0.01

(bilatéral).

Corrélations

تسعى قيادة الكلية لتكون قدوة يُحتذى بها للموظفين.	تشجع قيادة الكلية على الابتكار والإبداع في العمل.	تغرس قيادة الكلية روح العمل الجماعي وحب التحدي.	تلتزم قيادة الكلية بالقيم الأخلاقية في العمل.	القيادة التحويلية	
Corrélation de Pearson	1	,310**	,338**	,300**	,705**
Sig. (bilatérale)		,001	,000	,001	,000
N	110	110	110	110	110
Corrélation de Pearson	,310**	1	,491**	,296**	,759**
Sig. (bilatérale)	,001		,000	,002	,000
N	110	110	110	110	110
Corrélation de Pearson	,338**	,491**	1	,281**	,708**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,003	,000
N	110	110	110	110	110
Corrélation de Pearson	,300**	,296**	,281**	1	,656**
Sig. (bilatérale)	,001	,002	,003		,000
N	110	110	110	110	110
Corrélation de Pearson	,705**	,759**	,708**	,656**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	110	110	110	110	110

** La corrélation

est significative

au niveau 0.01

(bilatéral).

Corrélations

القيادة الحرة	تسمح قيادة الكلية بهامش من المخاطرة كفرصة للتعلم.	تتيح قيادة الكلية الفرصة للموظفين لحل المشكلات دون الرجوع إليها .	يعتمد الموظفون على القيادة الذاتية في أداء مهامهم على أوسع نطاق.	تمنح قيادة الكلية السلطة للموظفين في اتخاذ القرارات على نطاق واسع.		
,595**	,005	,218*	,167	1	Corrélation de Pearson	تمنح قيادة الكلية السلطة للموظفين في اتخاذ القرارات.
,000	,957	,022	,082		Sig. (bilatérale)	
110	110	110	110	110	N	
,532**	,158	-,054	1	,167	Corrélation de Pearson	يعتمد الموظفون على القيادة الذاتية في أداء مهامهم.
,000	,099	,577		,082	Sig. (bilatérale)	
110	110	110	110	110	N	
,551**	,032	1	-,054	,218*	Corrélation de Pearson	تتيح قيادة الكلية الفرصة للموظفين لحل المشكلات دون الرجوع إليها .
,000	,739		,577	,022	Sig. (bilatérale)	
110	110	110	110	110	N	
,566**	1	,032	,158	,005	Corrélation de Pearson	تسمح قيادة الكلية بهامش من المخاطرة كفرصة للتعلم.
,000		,739	,099	,957	Sig. (bilatérale)	
110	110	110	110	110	N	
1	,566**	,551**	,532**	,595**	Corrélation de Pearson	القيادة الحرة
	,000	,000	,000	,000	Sig. (bilatérale)	
110	110	110	110	110	N	

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		القيادة_ الديمقراطية			
		تشجع قيادة الكلية على إبداء الرأي وطرح الأفكار.	تشترك قيادة الكلية الموظفين في صنع القرارات وحل المشكلات.	توفر قيادة الكلية قنوات اتصال مفتوحة للحوار وتبادل الأفكار.	تشجع قيادة الكلية على العمل الجماعي وفتح العمل.
تشجع قيادة الكلية على إبداء الرأي وطرح الأفكار.	Corrélation de Pearson	1	,341**	,381**	,296**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,002
	N	110	110	110	110
تشترك قيادة الكلية الموظفين في صنع القرارات وحل المشكلات.	Corrélation de Pearson	,341**	1	,407**	,227*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,017
	N	110	110	110	110
توفر قيادة الكلية قنوات اتصال مفتوحة للحوار وتبادل الأفكار.	Corrélation de Pearson	,381**	,407**	1	,253**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,008
	N	110	110	110	110
تشجع قيادة الكلية على العمل الجماعي وفتح العمل.	Corrélation de Pearson	,296**	,227*	,253**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	,017	,008	
	N	110	110	110	110
القيادة_ الديمقراطية	Corrélation de Pearson	,692**	,755**	,739**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	110	110	110	110

** . La corrélation

est significative

au niveau 0.01

(bilatéral).

* . La corrélation

est significative

au niveau 0.05

(bilatéral).

Corrélations

		القيادة الادارية	التغيير التنظيمي
القيادة_الادارية	Corrélation de Pearson	1	,721**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	110	110
التغيير_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,721**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	110	110

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

ملاحقہ معاملہ آلفا کرونیباغ

Corrélations

تعهد بياد الكلية القرارات المدروسة عند مواجهته مقاومة	فصل التواصل شكل فصل ومعلم حول أسرار استحداث وأبحاث وأضاف البحرير التطبيقي.	بند تعديل الهام والسلوكيات بما يتوافق مع متطلبات البحرير.	بند تعديل الكلية تنفيذ بأسمرار.	نوع بياد الكلية الهجرات والفتحات والموارد اللازمة لإنتاج عملية البحرير التطبيقي.	نمى بياد الكلية على إنتاج الموطخين وأقامهم بصروه البحرير أخصق الروكة الاستيطانية.	سعى بياد الكلية لترسيخ ثقافة البحرير والتطوير والإنداع	محاول بياد الكلية العامل مع مقاومة البحرير بطرقه علائجه.	دراعي بياد الكليات المختلات الموطخين حائل عملية البحرير.	تملكة بياد الكلية الكافية في بياد التطبيقي.	نوع بياد الكلية المعلومات والآدم الكافي أثناء عملية التطبيقي.	بند التصنيف للبحرير بطريقة منهجية ومدرسة.	بندل بيانات وإحداثيات تصنيفية.	المتغير_التطبيقي	
.770**	.515**	.650**	.334**	.598**	.593**	.746**	.666**	.669**	.402**	.648**	.708**	.331**	1	المتغير_التطبيقي
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.083	.066	.357**	.054	.104	.035	.261**	.121	.174	.410**	.166	.355**	1	.331**	بندل بياد الكلية بإحداثيات تصنيفية.
.391	.496	.000	.577	.280	.718	.006	.209	.070	.000	.084	.000	.000	.000	
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.491**	.202*	.346**	.195*	.255**	.262**	.576**	.445**	.407**	.426**	.544**	1	.355**	.708**	بند التصنيف للبحرير بطريقة منهجية ومدرسة.
.000	.034	.000	.042	.000	.006	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.442**	.190*	.312**	.153	.346**	.236*	.439**	.397**	.521**	.244*	.544**	.166	.166	.648**	نوع بياد الكلية المعلومات والآدم الكافي أثناء عملية البحرير.
.000	.047	.001	.110	.000	.013	.000	.000	.010	.000	.084	.000	.000	.000	
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.234*	.209*	.304**	.030	.228*	.269**	.431**	.258**	.160	1	.244*	.426**	.410**	.402**	تملكة بياد الكلية الكافية في بياد عملية البحرير التطبيقي.
.014	.029	.001	.757	.016	.004	.000	.006	.095	.010	.000	.000	.000	.000	
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.416**	.245**	.351**	.022	.416**	.410**	.447**	.566**	1	.160	.521**	.407**	.174	.669**	دراعي بياد الكليات المختلات الموطخين حائل عملية البحرير.
.000	.010	.000	.820	.000	.000	.000	.000	.000	.095	.000	.000	.070	.000	
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.470**	.260**	.295**	-0.005	.476**	.342**	.499**	1	.566**	.258**	.397**	.445**	.121	.666**	محاول بياد الكلية العامل مع مقاومة البحرير بطرقه علائجه.
.000	.006	.002	.962	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.209	.000	
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.511**	.251**	.342**	.117	.430**	.392**	.499**	.447**	.431**	.439**	.576**	.261**	.261**	.746**	سعى بياد الكلية لترسيخ ثقافة البحرير والتطوير والإنداع
.000	.008	.000	.223	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.317**	.466**	.369**	.140	.401**	.429**	.567**	.342**	.410**	.269**	.236*	.262**	.035	.593**	نمى بياد الكلية على إنتاج الموطخين وأقامهم بصروه البحرير أخصق الروكة الاستيطانية.
.001	.000	.000	.144	.000	.000	.000	.000	.000	.004	.013	.006	.718	.000	
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.360**	.391**	.377**	.140	.482**	.429**	.392**	.317**	.286**	.141	.343**	.255**	.104	.598**	نوع بياد الكلية الهجرات والفتحات والموارد اللازمة لإنتاج عملية البحرير التطبيقي.
.000	.000	.000	.145	.000	.000	.000	.001	.002	.140	.000	.007	.279	.000	
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.464**	.350**	.371**	.054	.482**	.401**	.430**	.476**	.416**	.228*	.346**	.494**	.104	.676**	بند استراك الموطخين وبيني أرانهم وأقاماتهم عند التصنيف للبحرير التطبيقي.
.000	.000	.000	.577	.000	.000	.000	.000	.016	.000	.000	.000	.280	.000	
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.223*	.245**	.371**	1	.371**	.429**	.117	-0.005	.022	.030	.153	.195*	.054	.334**	بند تعديل الهام والسلوكيات بما يتوافق مع متطلبات البحرير
.019	.010	.000	.577	.145	.144	.223	.962	.820	.757	.110	.042	.577	.000	
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.433**	.548**	1	.371**	.377**	.369**	.342**	.295**	.351**	.304**	.312**	.346**	.357**	.650**	بندل بياد الكلية تنفيذ خطط البحرير بأسمرار.
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.001	.001	.000	.000	.000	
.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	.110	
.479**	1	.548**	.245**	.350**	.466**	.251**	.260**	.245**	.209*	.190*	.202*	.066	.515**	بند التواصل شكل فصل ومعلم حول أسرار استحداث وأبحاث وأضاف البحرير

ألفا كرونباغ لأبعاد المتغير الأول: القيادة الإدارية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	110	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	110	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	110	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	110	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	110	100,0
	Exclue ^a	0	,0

Total	110	100,0
-------	-----	-------

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,758	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	110	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	110	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	110	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	110	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

5	,562

ألفا كرونباغ للمتغير الأول: أنماط القيادة الإدارية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	110	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	110	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	5

ألفا كرونباغ للمتغير الثاني: التغيير التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	110	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	110	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	15

ألفا كرونباغ للمتغيرين: أنماط القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	110	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	110	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

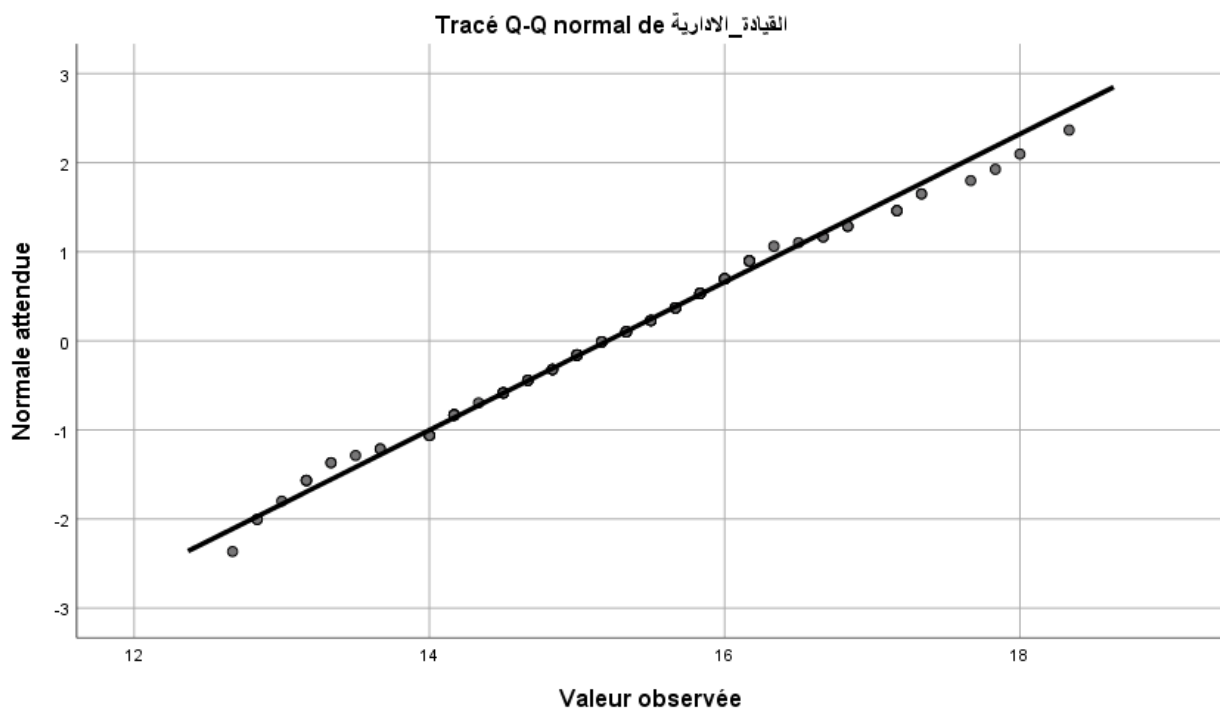
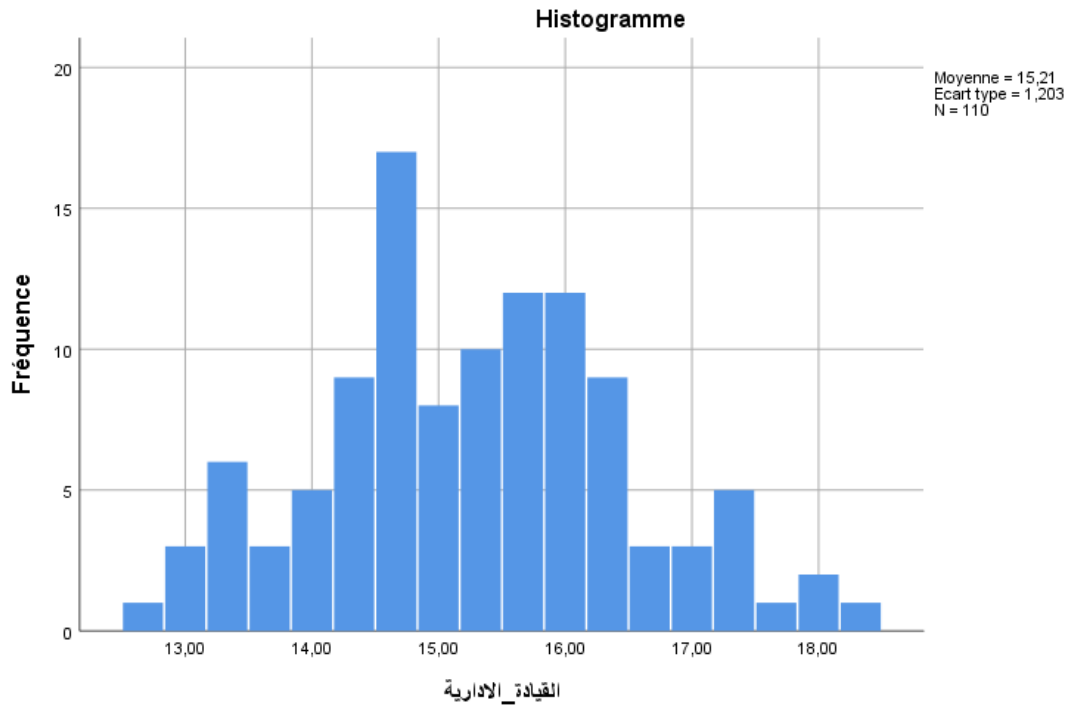
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,789	2

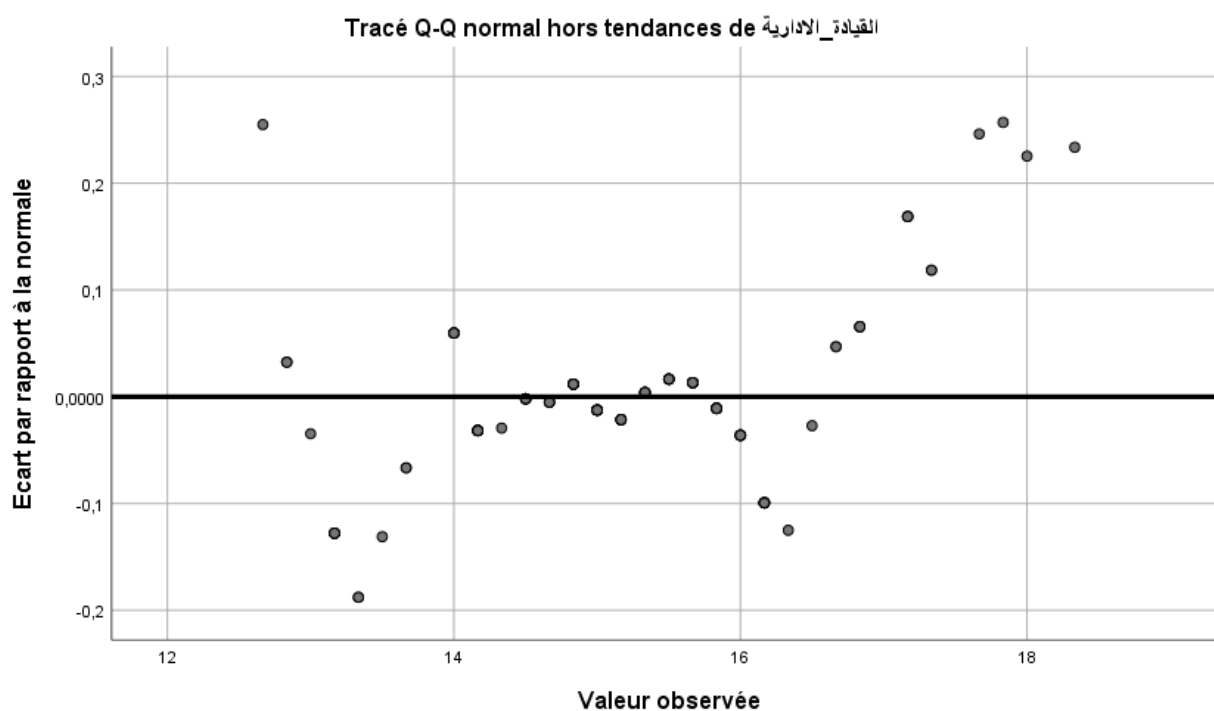
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
القيادة الادارية	,067	110	,200*	,989	110	,492
التغيير التنظيمي	,095	110	,017	,986	110	,306

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors





الإلتواء والتفلطح

Statistiques descriptives

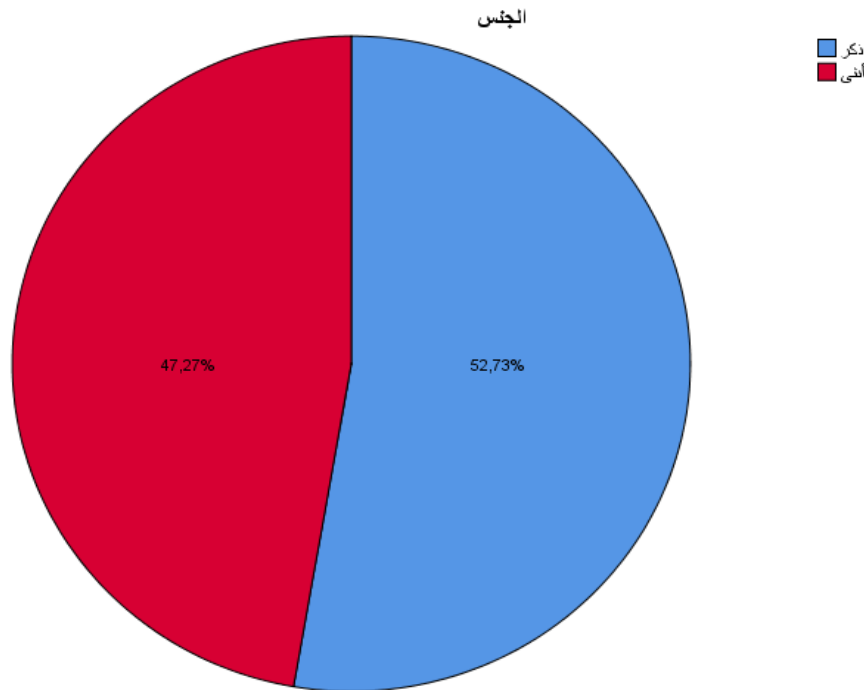
N	Statistiques	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
القيادة_الادارية	110	,145	,230	-,145	,457
التغيير_التنظيمي	110	-,125	,230	,099	,457
N valide (liste)	110				

Statistiques

		الجنس	السن	الخبرة الوظيفية	الرتبة الوظيفية	المؤهل العلمي
N	Valide	110	110	110	110	110
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

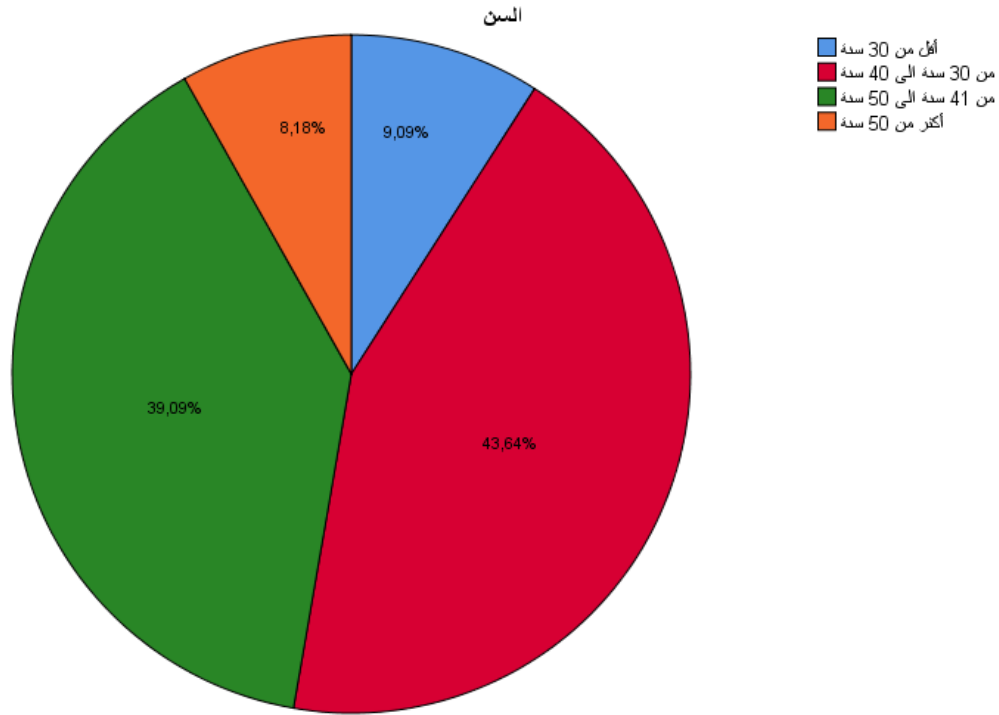
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	58	52,7	52,7	52,7
	أنثى	52	47,3	47,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	



السن

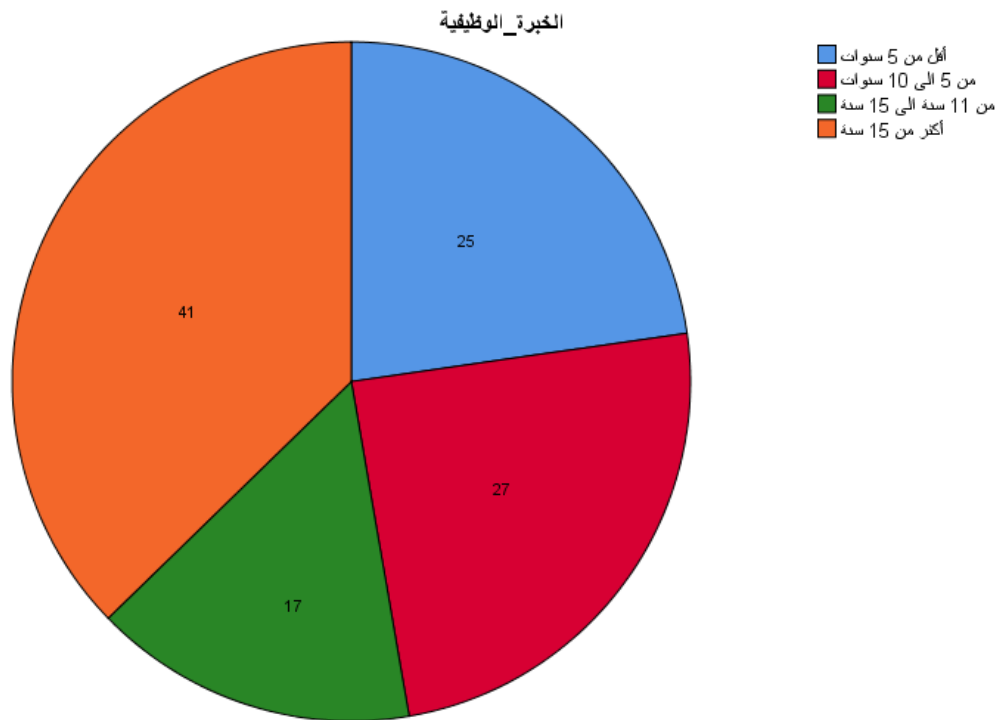
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	10	9,1	9,1	9,1
	من 30 سنة إلى 40 سنة	48	43,6	43,6	52,7
	من 41 سنة إلى 50 سنة	43	39,1	39,1	91,8
	أكثر من 50 سنة	9	8,2	8,2	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

ملحق معالجة خصائص العينة



الخبرة_الوظيفية

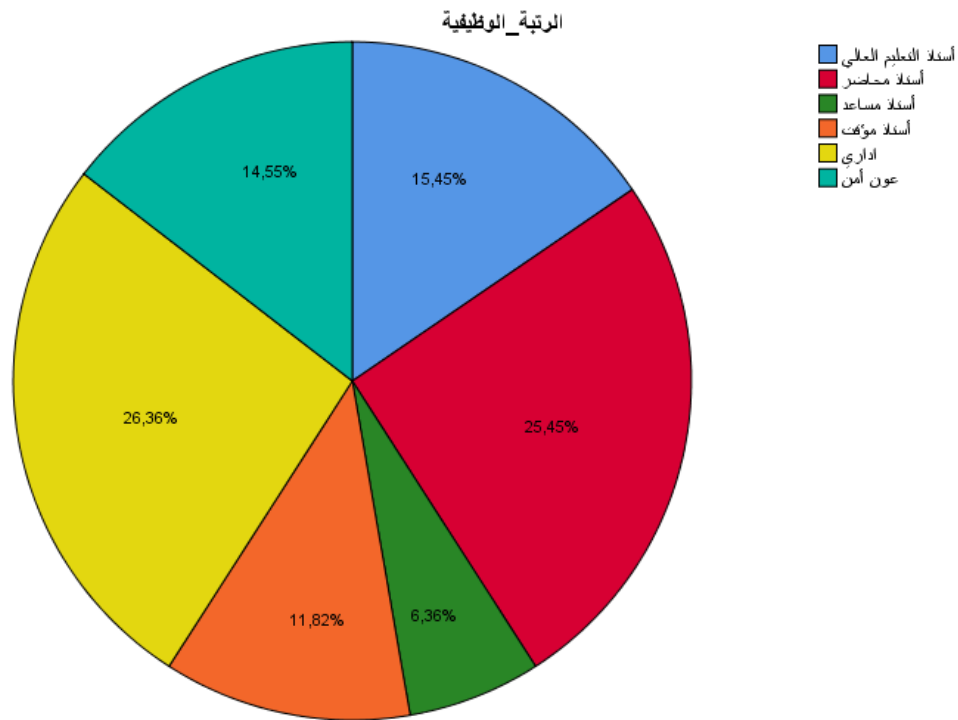
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	25	22,7	22,7	22,7
	من 5 إلى 10 سنوات	27	24,5	24,5	47,3
	من 11 سنة إلى 15 سنة	17	15,5	15,5	62,7
	أكثر من 15 سنة	41	37,3	37,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	



الرتبة_ الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ التعليم العالي	17	15,5	15,5	15,5
	أستاذ محاضر	28	25,5	25,5	40,9
	أستاذ مساعد	7	6,4	6,4	47,3
	أستاذ مؤقت	13	11,8	11,8	59,1
	اداري	29	26,4	26,4	85,5
	عون أمن	16	14,5	14,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

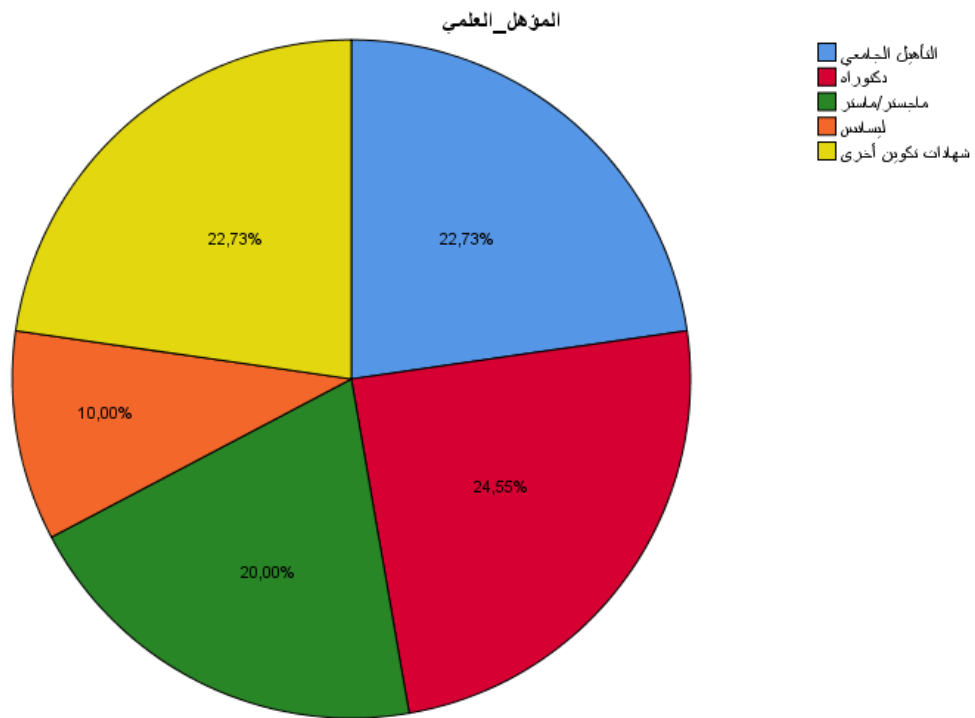
ملحق معالجة خصائص العينة



المؤهل_ العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
التأهيل الجامعي	25	22,7	22,7	22,7
دكتوراه	27	24,5	24,5	47,3
ماجستير/ماستر	22	20,0	20,0	67,3
ليسانس	11	10,0	10,0	77,3
شهادات تكوين أخرى	25	22,7	22,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

ملاحق معالجة خصائص العينة



Statistiques

		تستثمر قيادة الكلية في أفكار ومقترحات الموظفين التي تهدف إلى تحسين الأداء	تنشر قيادة الكلية ثقافة مؤسسية تدعم الإبداع والتطوير المستمر	تعمل قيادة الكلية على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي ملموس	توفر قيادة الكلية بيئة عمل إيجابية محفزة للإبداع
N	Valide	110	110	110	110
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,0614	4,15	3,99	4,11
Ecart type		,50021	,638	,642	,668

تستثمر قيادة الكلية في أفكار ومقترحات الموظفين التي تهدف إلى تحسين الأداء.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	15	13,6	13,6	13,6
	موافق	63	57,3	57,3	70,9
	موافق بشدة	32	29,1	29,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تنشر قيادة الكلية ثقافة مؤسسية تدعم الإبداع والتطوير المستمر.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	,9	,9	,9
	محايد	20	18,2	18,2	19,1
	موافق	68	61,8	61,8	80,9
	موافق بشدة	21	19,1	19,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تعمل قيادة الكلية على تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع عملي ملموس.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3,6	3,6	3,6
	محايد	19	17,3	17,3	20,9
	موافق	61	55,5	55,5	76,4
	موافق بشدة	26	23,6	23,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

توفر قيادة الكلية بيئة عمل إيجابية محفزة للإبداع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	,9	,9	,9
	محايد	16	14,5	14,5	15,5
	موافق	63	57,3	57,3	72,7
	موافق بشدة	30	27,3	27,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Statistiques

		القيادة التكنولوجية	تحسين كفاءة العمليات	يتم استخدام التكنولوجيا	تشجع قيادة الكلية على تبني التقنيات الحديثة ودمجها في أساليب العمل	تقدم قيادة الكلية الدعم والتدريب الكافي لاستخدام التقنيات الحديثة	تسهل قيادة الكلية مشاركة الموظفين في تطوير الرؤية التكنولوجية
N	Valide	110	110	110	110	110	110
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0818	4,22	4,27	3,92	3,92	3,92
Ecart type		,49552	,626	,540	,718	,679	,679

يتم استخدام التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	,9	,9	,9
	محايد	9	8,2	8,2	9,1
	موافق	65	59,1	59,1	68,2
	موافق بشدة	35	31,8	31,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تشجع قيادة الكلية على تبني التقنيات الحديثة ودمجها في أساليب العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	4,5	4,5	4,5
	موافق	70	63,6	63,6	68,2
	موافق بشدة	35	31,8	31,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تقدم قيادة الكلية الدعم والتدريب الكافي لاستخدام التقنيات الحديثة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,8	1,8	1,8
	محايد	27	24,5	24,5	26,4
	موافق	59	53,6	53,6	80,0

موافق بشدة	22	20,0	20,0	100,0
Total	110	100,0	100,0	

تسهل قيادة الكلية مشاركة الموظفين في تطوير الرؤية التكنولوجية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	1	,9	,9	,9
محايد	27	24,5	24,5	25,5
موافق	62	56,4	56,4	81,8
موافق بشدة	20	18,2	18,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Statistiques

	تمتلك قيادة الكلية المهارات التكنولوجية للقيادة الافتراضية بفعالية	تستخدم قيادة الكلية تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل عن بُعد	تستخدم قيادة الكلية أدوات متابعة وقياس الأداء الرقمية	تعتمد قيادة الكلية على قواعد واضحة للتواصل الافتراضي
N	110	110	110	110
Valide	110	110	110	110
Manquant	0	0	0	0
Moyenne	3,7977	3,90	3,85	3,72
Ecart type	,49481	,703	,752	,744

تمتلك قيادة الكلية المهارات التكنولوجية للقيادة الافتراضية بفعالية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	2	1,8	1,8	1,8
محايد	27	24,5	24,5	26,4
موافق	61	55,5	55,5	81,8
موافق بشدة	20	18,2	18,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

تستخدم قيادة الكلية تقنيات الاتصال الحديثة للتواصل عن بُعد.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	2	1,8	1,8	1,8
محايد	34	30,9	30,9	32,7
موافق	52	47,3	47,3	80,0
موافق بشدة	22	20,0	20,0	100,0
Total	110	100,0	100,0	

تستخدم قيادة الكلية أدوات متابعة وقياس الأداء الرقمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3,6	3,6	3,6
	محايد	38	34,5	34,5	38,2
	موافق	53	48,2	48,2	86,4
	موافق بشدة	15	13,6	13,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تعتمد قيادة الكلية على قواعد واضحة للتواصل الافتراضي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	6,4	6,4	6,4
	محايد	29	26,4	26,4	32,7
	موافق	62	56,4	56,4	89,1
	موافق بشدة	12	10,9	10,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Statistiques

		القيادة التحويلية	تسعى قيادة الكلية لتكون قدوة يُحتذى بها للموظفين	تشجع قيادة الكلية على الابتكار والإبداع في العمل	تغرس قيادة الكلية روح العمل الجماعي وحب التحدي	تلتزم قيادة الكلية بالقيم الأخلاقية في العمل
N	Valide	110	110	110	110	110
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1227	4,04	3,98	4,08	4,39
Ecart type		,44250	,676	,704	,509	,607

تسعى قيادة الكلية لتكون قدوة يُحتذى بها للموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	,9	,9	,9
	محايد	20	18,2	18,2	19,1
	موافق	63	57,3	57,3	76,4
	موافق بشدة	26	23,6	23,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تشجع قيادة الكلية على الابتكار والإبداع في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	,9	,9	,9
	محايد	25	22,7	22,7	23,6

موافق	59	53,6	53,6	77,3
موافق بشدة	25	22,7	22,7	100,0
Total	110	100,0	100,0	

تغرس قيادة الكلية روح العمل الجماعي وحب التحدي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	10	9,1	9,1	9,1
موافق	81	73,6	73,6	82,7
موافق بشدة	19	17,3	17,3	100,0
Total	110	100,0	100,0	

تلتزم قيادة الكلية بالقيم الأخلاقية في العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	1,8	1,8	1,8
محايد	1	,9	,9	2,7
موافق	59	53,6	53,6	56,4
موافق بشدة	48	43,6	43,6	100,0
Total	110	100,0	100,0	

Statistiques

	القيادة الحرة	تمنح قيادة الكلية السلطة للموظفين في اتخاذ القرارات	يعتمد الموظفون على القيادة الذاتية في أداء مهامهم	تتيح قيادة الكلية الفرصة للموظفين لحل المشكلات دون الرجوع إليها	تسمح قيادة الكلية بهامش من المخاطرة كفرصة للتعليم
N	Valide	110	110	110	110
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,6955	2,66	2,67	2,68
Ecart type		,37001	,625	,607	,690

تمنح قيادة الكلية السلطة للموظفين في اتخاذ القرارات على نطاق واسع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	46	41,8	41,8	41,8
محايد	55	50,0	50,0	91,8
موافق	9	8,2	8,2	100,0
Total	110	100,0	100,0	

يعتمد الموظفون على القيادة الذاتية في أداء مهامهم على أوسع نطاق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	,9	,9	,9
	غير موافق	40	36,4	36,4	37,3
	محايد	64	58,2	58,2	95,5
	موافق	4	3,6	3,6	99,1
	موافق بشدة	1	,9	,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تتيح قيادة الكلية الفرصة للموظفين لحل المشكلات دون الرجوع إليها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	39	35,5	35,5	38,2
	محايد	59	53,6	53,6	91,8
	موافق	8	7,3	7,3	99,1
	موافق بشدة	1	,9	,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تسمح قيادة الكلية بهامش من المخاطرة كفرصة للتعلم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	1,8	1,8	1,8
	غير موافق	36	32,7	32,7	34,5
	محايد	60	54,5	54,5	89,1
	موافق	10	9,1	9,1	98,2
	موافق بشدة	2	1,8	1,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

Statistiques

		القيادة الديمقراطية	إبداء الرأي وطرح الأفكار	تشجيع قيادة الكلية على العمل الجماعي وفتح المجال للموظفين في صنع القرارات وحل المشكلات	توفر قيادة الكلية قنوات اتصال مفتوحة للحوار وتبادل الأفكار	تشجيع قيادة الكلية على العمل الجماعي وفتح المجال للموظفين في صنع القرارات وحل المشكلات
N	Valide	110	110	110	110	110
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,0500	4,09	3,94	4,09	4,08
Ecart type		,39897	,499	,681	,583	,509

تشجع قيادة الكلية على إبداء الرأي وطرح الأفكار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	,9	,9	,9
	محايد	6	5,5	5,5	6,4
	موافق	85	77,3	77,3	83,6
	موافق بشدة	18	16,4	16,4	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تشرك قيادة الكلية الموظفين في صنع القرارات وحل المشكلات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	29	26,4	26,4	26,4
	موافق	59	53,6	53,6	80,0
	موافق بشدة	22	20,0	20,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

توفر قيادة الكلية قنوات اتصال مفتوحة للحوار وتبادل الأفكار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	14	12,7	12,7	12,7
	موافق	72	65,5	65,5	78,2
	موافق بشدة	24	21,8	21,8	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تشجع قيادة الكلية على العمل الجماعي وفرق العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	10	9,1	9,1	9,1
	موافق	81	73,6	73,6	82,7
	موافق بشدة	19	17,3	17,3	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي	يتم التواصل بشكل فعال وتتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة التغيير التنظيمي
N	Valide	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110
Manquant	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,06	3,83	3,77	4,09	3,81	3,92	4,00	3,79	3,74	3,63	3,64	3,73	3,73	3,74	16,46	06
Ecart type	,579	,633	,630	,671	,760	,731	,729	,665	,738	,702	,751	,662	,703	,738	1,905	51

تبادر قيادة الكلية بإحداث تغييرات تنظيمية.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محاييد	15	13,6	13,6
	موافق	73	66,4	80,0
	موافق بشدة	22	20,0	100,0
Total	110	100,0	100,0	

يتم التخطيط للتغيير بطريقة منهجية ومدروسة.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,8	1,8
	محاييد	27	24,5	26,4
	موافق	69	62,7	89,1
	موافق بشدة	12	10,9	100,0
Total	110	100,0	100,0	

توفر قيادة الكلية المعلومات والدعم الكافي أثناء عملية التغيير.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,7	2,7	2,7
	محايد	28	25,5	25,5	28,2
	موافق	70	63,6	63,6	91,8
	موافق بشدة	9	8,2	8,2	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تمتلك قيادة الكلية الكفاءة في قيادة عملية التغيير التنظيمي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,8	1,8	1,8
	محايد	14	12,7	12,7	14,5
	موافق	66	60,0	60,0	74,5
	موافق بشدة	28	25,5	25,5	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تراعي قيادة الكلية ملاحظات الموظفين خلال عملية التغيير.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,7	2,7	2,7
	محايد	35	31,8	31,8	34,5
	موافق	52	47,3	47,3	81,8
	موافق بشدة	20	18,2	18,2	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تحاول قيادة الكلية التعامل مع مقاومة التغيير بطريقة عقلانية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	1,8	1,8	1,8
	محايد	28	25,5	25,5	27,3
	موافق	57	51,8	51,8	79,1
	موافق بشدة	23	20,9	20,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تسعى قيادة الكلية لترسيخ ثقافة التغيير والتطوير والإبداع.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	غير موافق	3	2,7	2,7	2,7
	محايد	20	18,2	18,2	20,9
	موافق	61	55,5	55,5	76,4
	موافق بشدة	26	23,6	23,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تعمل قيادة الكلية على إبلاغ الموظفين وإقناعهم بضرورة التغيير لتحقيق الرؤية المستقبلية.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,7	2,7	2,7
	محايد	29	26,4	26,4	29,1
	موافق	66	60,0	60,0	89,1
	موافق بشدة	12	10,9	10,9	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

توفر قيادة الكلية التجهيزات والتقنيات والموارد اللازمة لإنجاح عملية التغيير التنظيمي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	4,5	4,5	4,5
	محايد	33	30,0	30,0	34,5
	موافق	58	52,7	52,7	87,3
	موافق بشدة	14	12,7	12,7	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

يتم إشراك الموظفين وتبني آرائهم واقتراحاتهم عند التخطيط للتغيير التنظيمي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	2,7	2,7	2,7
	محايد	46	41,8	41,8	44,5
	موافق	50	45,5	45,5	90,0
	موافق بشدة	11	10,0	10,0	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

يتم تعديل المهام والمسؤوليات بما يتوافق مع متطلبات التغيير.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	6,4	6,4	6,4
	محايد	37	33,6	33,6	40,0
	موافق	55	50,0	50,0	90,0
	موافق بشدة	11	10,0	10,0	100,0

Total	110	100,0	100,0	
-------	-----	-------	-------	--

تتابع قيادة الكلية تنفيذ خطط التغيير باستمرار.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3,6	3,6	3,6
	محايد	31	28,2	28,2	31,8
	موافق	66	60,0	60,0	91,8
	موافق بشدة	9	8,2	8,2	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

يتم التواصل بشكل فعال ومستمر حول استراتيجيات وأسباب وأهداف التغيير التنظيمي.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	5,5	5,5	5,5
	محايد	28	25,5	25,5	30,9
	موافق	66	60,0	60,0	90,9
	موافق بشدة	10	9,1	9,1	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

تتخذ قيادة الكلية القرارات المدروسة عند مواجهة مقاومة التغيير.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	3,6	3,6	3,6
	محايد	36	32,7	32,7	36,4
	موافق	55	50,0	50,0	86,4
	موافق بشدة	15	13,6	13,6	100,0
	Total	110	100,0	100,0	

الفرضية الرئيسية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة_الإدارية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,721 ^a	,520	,516	1,32583

a. Prédictors: (Constante), القيادة_الإدارية

b. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	205,928	1	205,928	117,149	,000 ^b
	de Student	189,845	108	1,758		
	Total	395,774	109			

a. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

b. Prédictors: (Constante), القيادة_الإدارية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,909	1,610		-,564	,574
	القيادة_الإدارية	1,142	,106	,721	10,824	,000

a. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

الفرضية 1

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة_الإبداعية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,550 ^a	,302	,296	1,59877

a. Prédictors: (Constante), القيادة_الإبداعية

b. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	119,717	1	119,717	46,836	,000 ^b
	de Student	276,057	108	2,556		
	Total	395,774	109			

a. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

b. Prédictors: (Constante), القيادة_الإبداعية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	7,952	1,253		6,348	,000
	القيادة_الإبداعية	2,095	,306	,550	6,844	,000

a. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

الفرضية 2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة_التكنولوجية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,580 ^a	,336	,330	1,55950

a. Prédictors: (Constante), القيادة_التكنولوجية

b. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	133,115	1	133,115	54,734	,000 ^b
	de Student	262,659	108	2,432		
	Total	395,774	109			

a. Variable dépendante: التغيير التنظيمي

b. Prédictors: (Constante), القيادة التكنولوجية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	7,357	1,239		5,936	,000
	القيادة التكنولوجية	2,230	,301	,580	7,398	,000

a. Variable dépendante: التغيير التنظيمي

الفرضية 3

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الافتراضية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: التغيير التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,469 ^a	,220	,212	1,69106

a. Prédictors: (Constante), القيادة الافتراضية

b. Variable dépendante: التغيير التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	86,930	1	86,930	30,398	,000 ^b
	de Student	308,844	108	2,860		
	Total	395,774	109			

a. Variable dépendante: التغيير التنظيمي

b. Prédictors: (Constante), القيادة الافتراضية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	9,606		7,663	,000
	القيادة_الاقتراضية	1,805	,469	5,513	,000

a. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

الفرضية 4

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة_التحويلية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,564 ^a	,318	,312	1,58037

a. Prédictors: (Constante), القيادة_التحويلية

b. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	126,035	1	126,035	50,463	,000 ^b
	de Student	269,738	108	2,498		
	Total	395,774	109			

a. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

b. Prédictors: (Constante), القيادة_التحويلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	6,442		4,542	,000
	القيادة_التحويلية	2,430	,564	7,104	,000

a. Variable dépendante: التغيير_التنظيمي

الفرضية 5

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الحرة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: التغيير التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,047 ^a	,002	-,007	1,91221

a. Prédictors: (Constante), القيادة الحرة

b. Variable dépendante: التغيير التنظيمي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,867	1	,867	,237
	de Student	394,907	108	3,657	
	Total	395,774	109		

a. Variable dépendante: التغيير التنظيمي

b. Prédictors: (Constante), القيادة الحرة

Coefficients^a

Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	15,811		11,741	,000
	القيادة الحرة	,241	,495	,047	,627

a. Variable dépendante: التغيير التنظيمي

الفرضية 6

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	القيادة الديمقراطية ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante: التغيير التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,603 ^a	,364	,358	1,52714

a. Prédictors: (Constante), القيادة الديمقراطية

b. Variable dépendante: التغيير التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	143,900	1	143,900	61,702	,000 ^b
	de Student	251,874	108	2,332		
	Total	395,774	109			

a. Variable dépendante: التغيير التنظيمي

b. Prédictors: (Constante), القيادة الديمقراطية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,797	1,492		3,215	,002
	القيادة الديمقراطية	2,880	,367	,603	7,855	,000

a. Variable dépendante: التغيير التنظيمي



الجمهورية العراقية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشريعة العراقية - النجف



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
إدارة عمادة الكلية مكافأة بالدراسات والمسابقات الرياضية بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير الترخيص ليسانس

أنا الممضي أسفله الاستاذ (أ) جابر الهادي

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقريرو ترخيص ليسانس للسنة الجامعية 2025/2024

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		1*
		2*
		3*
		4*
		5*

فئة الماستر

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دور أبحاث التجارة الإلكترونية على التقييم الشفهي حالة كلفة العلوم في قضاة و العلوم التجارية وعلوم التسيير	دائرة المحاماة	1* إنياس بون راج
		2* دينا توشية

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة.

تاريخ الامضاء

24.10.2024

الامضاء

جابر الهادي

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

أ.د. جابر الهادي

الإدارة



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لدور أنماط القيادة الإدارية في التغيير التنظيمي لدى قيادة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة وفق منهج تحليلي وصفي، انطلاقاً من تحليل دور الأنماط القيادية المتمثلة في القيادة الإبداعية، القيادة التكنولوجية، القيادة الافتراضية، القيادة التحويلية، القيادة الحرة والقيادة الديمقراطية في إنجاح ممارسة التغيير التنظيمي في الكلية من خلال تحليل إجابات أفراد عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتمثلة في نسبة 60% من موظفي الكلية بمختلف الرتب الوظيفية.

إذ تعتبر كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة من الكليات التي شهدت مؤخراً جهود مكثفة من قبل القيادة والموظفين لتفعيل التغيير التنظيمي كأول كلية ذكية خاصة في الجانب التكنولوجي الذي ساهم في تقديم خدمات تعليمية أكثر عصرية ودمج التكنولوجيا في أساليب العمل وبالتالي تحسين المستوى العلمي والبيداغوجي وهذا من أبرز مظاهر التغيير الذي يستلزم وجود قيادة إدارية فعالة في إنجاح التغيير التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية، التغيير التنظيمي، القيادة الإبداعية، القيادة التكنولوجية، القيادة الافتراضية، القيادة التحويلية، القيادة الحرة، القيادة الديمقراطية، قيادة التغيير.

Summary:

This study aimed to explore the role of administrative leadership styles in organizational change at the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences, and Management Sciences at the University of Tebessa, using a descriptive-analytical approach. It focused on analyzing the impact of various leadership styles—including creative leadership, technological leadership, virtual leadership, transformational leadership, laissez-faire leadership, and democratic leadership—on the successful implementation of organizational change within the faculty. The analysis was based on responses from a randomly selected sample comprising 60% of the college staff across different job ranks.

The Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences, and Management Sciences at the University of Tebessa is considered one of the pioneering faculties that has recently undergone intensive efforts by both its leadership and staff to implement organizational change. This was particularly evident in its transition into a "smart faculty," notably in the technological domain, which contributed to providing more modern educational services and integrating technology into work methods. Consequently, this led to improvements in both academic and pedagogical standards—an essential aspect of the ongoing organizational transformation that necessitates the presence of effective administrative leadership.

Keywords: Administrative Leadership, Organizational Change, Creative Leadership, Technological Leadership, Virtual Leadership, Transformational Leadership, Laissez-faire